المملكة المغربية
المجلس الأعلى للحسابات

التقرير السنوي
للمجلس الأعلى للحسابات
2010

الجزء الأول

صاحب الجلالة الملك محمد السادس

نصره الله

مولاي صاحب الجلالة والمهابة

طبقا لمقتضيات الفقرة الخامسة من الفصل 148 من الدستور، وتنفيذا للمادة 100 من القانون رقم 62-99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يتشرف خديمكم الوفي أحمد الميداوي، الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات، بأن يتقدم إلى مقامكم العالي بالله بالتقرير السنوي عن أنشطة المجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2010.

تقرير حول أنشطة المجلس الأعلى للحسابات

برسم سنة 2010

مرفوع إلى حضرة صاحب الجلالة الملك
محمد السادس نصره الله

من طرف أحمد الميداوي

الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات

الجزء الأول

مولاي صاحب الجلالة

اتسمت سنة 2010 بارتفاع حدة أزمة الديون السيادية التي تعرضت لها بعض بلدان منطقة الأورو. وتشكل هذه الأزمة حلقة جديدة في مسار تطور الأزمات التي تلاحقت عقب اندلاع أزمة الديون الرهنية سنة 2006. وهكذا، تحولت الأزمة التي اتخذت في البداية بعدا ماليا صرفا إلى أزمة اقتصادية لتصير فيما بعد أزمة دين عمومي في كثير من الدول الأوربية ، لا سيما بعد خفض تصنيفاتها الائتمانية.

ولقد اختلفت التدابير المتخذة من طرف حكومات البلدان التي واجهت هذه الأزمات المتتابعة باختلاف جسامتها؛ ذلك أن تقلص حجم القروض البنكية الناتج عن مشاكل الانخفاض الحاد في السيولة التي واجهتها الأبناك ابتداء من سنة 2008، قد ساهم في تراجع الإنتاج و بطء وتيرة النمو الاقتصادي في العديد من البلدان الغنية، وكذا في البلدان الناشئة وبعض من البلدان السائرة في طريق النمو والتي يظل نموها مرهونا بالاستثمارات الأجنبية والتمويل الخارجي.

وبالموازاة مع المجهودات التي بذلتها الدول المتقدمة من أجل الحد من آثار الأزمة وتعزيز منظومة الضبط المالي، تم الشروع في تطبيق برامج التحفيز الاقتصادي التي تتوخى إنعاش النمو وتخفيض معدلات البطالة. غير أنه وبالنظر لكون تمويل هذه البرامج قد تحقق في جزء كبير منه بواسطة اللجوء إلى الاقتراض، فقد أثر ذلك بشكل سلبي على استدامة المالية العمومية في العديد من الدول وقاد إلى استفحال أزمة الديون السيادية.

وبغض النظر عن إجراءات التقشف المالي، بادرت بعض الدول التي توجد في وضعية مالية جد حرجة إلى تطبيق مخططات للتطهير المالي دون أن يؤدي ذلك إلى نتائج ملموسة في الوقت الراهن، وهو ما من شأنه أن يسفر عن نتائج عميقة وواسعة على مستوى منطقة الأورو بأسرها.

وفيما يتعلق بالمملكة المغربية، فقد مكنت المكتسبات الناجمة عن الإصلاحات الاقتصادية التي تم تطبيقها ببلادنا منذ بداية الثمانينات بالإضافة إلى النتائج الإيجابية المسجلة على مستوى التدبير المالي و تدبير بعض القطاعات الاقتصادية، من الصمود لحد الآن في مواجهة الأزمة.

غير أن المنحى التصاعدي للنفقات العمومية وارتفاع معدل مديونية الدولة، يستلزم بذل مجهودات كبيرة من طرف السلطات العمومية قصد الحفاظ على استدامة المالية العمومية وتعزيز ثقة السوق في الاقتصاد المغربي.

وفي سياق الأزمة هذه، أضحت حماية الأموال العمومية وتدبيرها بشكل معقلن وسليم وفعال، من الأولويات الوطنية في العديد من دول العالم. وفي هذا الإطار، فإن الهيئات العليا لمراقبة المالية العمومية مطالبة، أكثر من أي وقت مضى، بالمساهمة في عقلنة وتحسين التدبير العمومي. فبالإضافة إلى تدخلاتها التي تهدف إلى مواكبة السلطات العمومية في تطبيق الإصلاحات الرامية إلى الحد من آثار الأزمات المتلاحقة أو إلى منع وقوعها، فإن هذه الهيئات تسهر، من خلال مختلف مهمات التدقيق التي تقوم بها، على حماية المال العام وترسيخ مبادئ وقيم الحكامة الجيدة.

ففي بلادنا، ومنذ دخول القانون 62-99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية حيز التنفيذ، أضحت المراقبة العليا على المالية العمومية تستند على نظام مؤسساتي وقانوني متقدم يضاهي الأنظمة التي تعتمدها الدول العصرية. وقد تم تعزيز هذه المنظومة بالمقتضيات التي تضمنها دستور المملكة الجديد المعتمد في فاتح يوليوز 2011 ، والصادر الأمر بتنفيذه بموجب الظهير الشريف رقم 1.11.91 المؤرخ في 27 من شعبان 1432 (29 يوليوز 2011). حيث أضحت الاستقلالية المؤسساتية للمجلس الأعلى للحسابات مبدأ دستوريا مضمونا. كما تم تكريس دور المحاكم المالية في تعزيز وحماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة والشفافية والمحاسبة، بالنسبة للدولة والمقاولات العمومية والجماعات الترابية. فضلا عن ذلك، نص الدستور الجديد على بعض الصلاحيات المخولة للمجلس والتي ترمي إلى تخليق الحياة العامة على الصعيدين الإداري والسياسي.

وهكذا، فقد مكن الإصلاح الدستوري من خلق دينامية جديدة في التدبير العمومي من خلال إرساء العديد من مبادئ الحكامة الجيدة من قبيل قاعدة ربط المسؤولية بالمحاسبة ودسترة مبدأ توازن مالية الدولة الذي يحرص على الحفاظ عليه كل من البرلمان والحكومة، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة السياسية على كل مستويات التدبير وأولوية التنمية البشرية في كل السياسات التنموية.

وقد استمرت مختلف تدخلات المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات وفية لهذا النهج، اعتبارا لكون المرفق العام للرقابة العليا على المالية العمومية ينبغي أن يتم وفق شروط تستجيب للموضوعية والجودة والحياد والمهنية، سواء اندرجت هذه التدخلات في المجال القضائي (البت في الحسابات والتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية) أو في المجال غير القضائي (مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية).

وفي هذا الإطار، مكنت الملاحظات التي تم التوصل إليها عقب 120 مهمة التي تم إنجازها خلال سنة 2010 على مستوى مرافق الدولة والمقاولات والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية، من رصد مجموعة من النقائص التي ما فتئت تعتري نظام حكامة المالية العمومية. ومن شأن هذه النواقص إذا لم يتم تصحيحها أن تحد من فعالية المجهودات التي بذلتها بلادنا قصد تعزيز أسس تدبير مالي سليم و مستدام وعصري وفعال.

وتظل تجليات نواقص تدبير المالية العمومية متعددة إلى حد ما، منها على الخصوص:

- التراخي في التعاطي الصارم مع تدبير الميزانية والذي يتجسد في ارتفاع متواصل لعجز الحسابات العمومية؛ ذلك أن التطور الملاحظ على مستوى النفقات العمومية لم تتم مواكبته بزيادة كافية في الموارد. ونتيجة لذلك، فإن مستوى المديونية العمومية قد يستفحل إذا ما استمرت الدولة في الإنفاق بشكل لا يتناسب مع مواردها وإمكاناتها المالية المتاحة؛

- ضعف الاستجابة لحد الآن لمتطلبات المردودية وفعالية الإنفاق العمومي ولجودة الإنفاق بشكل عام. ويتجلى ذلك في صرف نفقات لا تستجيب بالضرورة بشكل كاف لانتظارات المواطنين سواء كانوا دافعي ضرائب أو مستعملي المرفق العمومي، هذا في الوقت الذي تشير فيه المؤشرات الرقمية المتعلقة بالاستثمار العمومي إلى أن المجهودات المبذولة من طرف الدولة والجماعات الترابية وباقي مكونات القطاع العام في هذا المجال مكنت من تسجيل معدل سنوي مرتفع للاستثمار العمومي بلغ 21% من الناتج الداخلي الخام؛

- المشاكل التي يواجهها تدبير المشاريع والتي تتعلق بمدى قدرة الأجهزة العمومية على استيعاب الاعتمادات المخصصة للاستثمار مما يؤثر على برمجة المشاريع وإيقاع تنفيذها وكذا على تأثيرها المالي والاقتصادي.

ولعل أهم الملاحظات المتواترة في هذا المجال تتعلق بتحديد الحاجيات وملاءمة اختيار المشاريع وجدوى الحلول المعتمدة على المستوى التقني والمردودية المالية المنتظرة وكفاءة الموارد البشرية المكلفة بتدبير الاستثمارات واحترام قواعد الشفافية عند اختيار الموردين أثناء إبرام الطلبيات والتنسيق بين مختلف المتدخلين وترتيب الأشغال بالإضافة إلى مراقبة وتتبع الأشغال المنجزة.

إن مشاكل التدبير المشار إليها تؤدي في غالب الأحيان إلى ارتفاع كلفة المرافق أو الأشغال المنجزة كما لاتسمح بتحقيق الأهداف المبتغاة وفق شروط ملائمة؛

- الاختلالات التنظيمية التي تتخذ ثلاثة أوجه : ضعف منظومة الرقابة الداخلية على مستوى بعض الإدارات وعدم كفاية ثقافة النتائج و نقص حاد في التنسيق بين مختلف الفاعلين في مجال التدبير العمومي على الخصوص.

ومن شأن هذه الاختلالات أن تؤثر سلبا على انسجام العمل في القطاع العام وتؤدي إلى عدم وضوح الرؤية في هذا القطاع. كما أنها قد تؤدي إلى نشوء حالات لتكرار مختلف تدخلات الوحدات العمومية، مما قد يحول دون استعمال ناجع للموارد العمومية؛

- نقص في التشاور النافع والمشاركة البناءة في مسار تدبير بعض الوحدات العمومية، حيث لوحظ أن الهيئات التداولية لبعض المقاولات والمؤسسات العمومية والجماعات الترابية لا تحظى بحضور حقيقي وفعال في مسار اتخاذ القرارات وتنفيذها، حيث يرجع ذلك إلى عدم تجانس تركيبة هذه الهيئات و إلى تهميشها من لدن هيئات الإدارة و/أو سلطات الوصاية.

وفي ضوء هذه المعطيات، فإن المجلس الأعلى للحسابات مطالب أكثر من أي وقت مضى بالانخراط في دينامية عقلنة تدبير المالية العمومية من خلال السهر على احترام قواعد الحكامة الجيدة. وفي هذا السياق، مكن تتبع تنفيذ التوصيات الذي شرعت المحاكم المالية في العمل به منذ سنة 2009، من تحسين تدبير مجموعة من الأجهزة المراقبة وذلك بالتشاور والتنسيق مع الهيئات المسيرة لهذه الأخيرة. فخلال سنة 2010، قامت المحاكم المالية بتتبع تنفيذ التوصيات التي أصدرتها خلال سنة 2008 ، حيث شملت هذه العملية ما مجموعه 1136 توصية، منها 900 توصية تم تطبيقها أو لازالت في طور التطبيق، مما يرفع معدل التنفيذ إلى 78% .

ويعكس هذا المؤشر المجهود الهام الذي تبذله المحاكم المالية وكذا المسيرون العموميون من أجل المساهمة في تطهير التدبير العمومي. ذلك أن وجود اختلالات لايعني بالضرورة لامبالاة المسيرين أو سوء نواياهم، بقدر ما يعزى أحيانا إلى ضعف كفاءاتهم التدبيرية أوإلى النقائص التنظيمية، وكذا إلى تجذر بعض الممارسات التدبيرية القديمة أو إلى الاكراهات المرتبطة بالمحيط الذي يشتغلون فيه.

وفي حالة ما إذا تبين أن الاختلالات المكتشفة تشكل خرقا لقواعد تنفيذ المداخيل والنفقات أو نجمت عن تصرف سيء من لدن المسيرين، فإن جميع مساطر المتابعة القضائية يتم تحريكها.

وفي هذا الإطار، قام المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2010 برفع 13 قضية تتعلق بأفعال يظهر أنها تستوجب عقوبة جنائية إلى وزير العدل، كما تم تحريك 24 قضية جديدة في مجال التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية أمام المجلس الأعلى للحسابات و 83 قضية أمام المجالس الجهوية للحسابات. ويبلغ عدد الأشخاص المتابعين من طرف النيابة العامة أمام المحاكم المالية خلال نفس السنة في مجال التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية ما مجموعه 360 مسؤولا، علما أن نظام العقوبات في هذا المجال لا يقتصر على الغرامات وإنما يشمل كذلك إرجاع مبالغ الخسارة المالية التي تحملها الجهاز العمومي و تسبب فيها مرتكب المخالفة.

وبالموازاة مع ذلك، فإن التدقيق والبت في الحسابات قد أسفر عن إثارة المسؤولية المالية للعديد من المحاسبين العموميين، وذلك على الرغم من كون نظام مسؤولية هؤلاء الأعوان قد تم تخفيفه من طرف المشرع خلال السنوات الأخيرة.

بالإضافة إلى ذلك، قطعت المحاكم المالية ابتداء من سنة 2010 الأشواط الأولى في تطبيق النصوص المتعلقة بالتصريح الإجباري بالممتلكات، حيث بلغت التصريحات التي تم إيداعها من طرف المسؤولين والأعوان على مستوى المجلس الأعلى للحسابات ما مجموعه 15.078 تصريحا. أما المجالس الجهوية للحسابات، فقد تلقت 79.975 تصريحا، ليصل مجموع التصريحات المودعة لدى المحاكم المالية إلى 95.053 تصريحا.

ولقد تمكنت المحاكم المالية من أداء مختلف المهام المنوطة إليها بفضل المجهودات المبذولة من طرف الدولة والرامية إلى تعزيز قدرات هذه المحاكم، حيث أن العاملين بالمجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات مافتئ يعرف تطورا مستمرا، إذ بلغ عدد القضاة بهذه المحاكم ما مجموعه 357. أما فيما يتعلق بالأطر والأعوان، فقد بلغ عددهم 183 موظفا.

وعلى صعيد التعاون الدولي، فإن المجلس الأعلى للحسابات، ووفاء لروح تبادل الخبرات والمعرفة العلمية مع شركائه الخارجيين، ما فتئ يعمل على تنمية وشائج عميقة للتعاون المتعدد الأطراف والثنائي مع مؤسسات الدول الصديقة.

فعلى مستوى التعاون المتعدد الأطراف، يشارك المجلس الأعلى للحسابات في أشغال مختلف هيئات ومجموعات العمل التابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة على المال العام (الأنتوساي) و المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة على المال العام (الأربوساي) و المنظمة الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة على المال العام (الأفروساي) ومنظمة الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف) ومبادرة التنمية للأنتوساي (IDI).

كما يواصل المجلس الأعلى للحسابات من خلال رئيسه الأول ترؤس اللجنة الاستراتيجية لبناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة على المال العام في دول العالم، كما يتولى الرئيس الأول للمجلس الرئاسة الشرفية لمنظمة الأجهزة العليا

للرقابة على المالية العامة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف).

بالإضافة إلى ذلك، يشارك المجلس الأعلى للحسابات من خلال رئيسه الأول منذ سنة 2005 في مجموعة العمل العالمية المنبثقة عن مجموعة الثمانية. حيث يجتمع سنويا المدققون العامون الأعضاء في هذه المجموعة التي تعد ناديا للتأمل والتفكير من أجل مناقشة المشاكل الاقتصادية والمالية التي تواجهها الدول العصرية وكذا الجوانب الإجرائية والاستراتيجية المرتبطة بالتدقيق العمومي.

أما على صعيد التعاون الثنائي، فيتجسد في تبادل الخبرات والتجارب مع مؤسسات الرقابة بالدول الصديقة، من خلال تنظيم مهام استطلاعية وتداريب مهنية وندوات لفائدة المدققين والقضاة.

ومن أجل استعراض مختلف أنشطة المحاكم المالية، تطبيقا للفصل 148 من الدستور والمادة 100 من القانون 62-99 الصادر بشأن تنفيذه الظهير الشريف رقم 1-02-124 بتاريخ 13يونيو 2002 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يتضمن هذا التقرير قسمين:

القسم الأول، يستعرض أنشطة المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بمراقبة التدبير ومراقبة استعمال الأموال العامة، وتلك المتعلقة بالاختصاصات القضائية. كما يقدم نتائج تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس. بالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا القسم ملخصا عن تقرير المجلس بشأن تنفيذ قانون المالية لسنة 2008، و يخصص في الأخير حيزا لأنشطة المجلس في مجال التعاون الدولي.

أما القسم الثاني من هذا التقرير، فيقدم أنشطة المجالس الجهوية للحسابات التسعة في مجال مراقبة التدبير و كذا تتبع التوصيات المتعلقة بها، إضافة إلى الأنشطة المتعلقة بالرقابة القضائية ومراقبة الإجراءات المتعلقة بتنفيد ميزانيات الجماعات الترابية وهيئاتها.

في إطار إعداد هذا التقرير، قامت لجنة التقارير والبرمجة بالمجلس الأعلى للحسابات بانتقاء 60 ملخصا للملاحظات الأساسية التي أسفرت عنها مختلف المهام الرقابية المنجزة من طرف المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات، وذلك من أصل 120 تقريرا خاصا أعدت في إطار مراقبة التدبير ومراقبة استعمال الأموال العمومية برسم سنة 2010.

وعلى غرار السنوات الفارطة، فقد تم اعتماد مجموعة من المعايير بشأن انتقاء التقارير التي تم نشرها، من بينها الرهانات الاقتصادية والمالية التي تتعلق بتدبير الأجهزة العمومية المعنية وعتبة أهمية الملاحظات الواردة في مختلف التقارير وتأثير هذه الملاحظات على تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، و كذا تدعيم وحماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة والشفافية والمحاسبة.

وقد وجهت هذه الملاحظات إلى السلطات الحكومية المختصة ومسؤولي الأجهزة المعنية، طبقا لمبدأ التواجهية المنصوص عليه في المادة 99 من القانون رقم 62-99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

وطبقا للمادة 99 المشار إليها أعلاه، التي تنص على أن مشاريع الإدراج توجه إلى السلطات الحكومية ومسؤولي المؤسسات والأجهزة العمومية المعنية، فقد تم تبليغ الملاحظات المتعلقة بمراقبة تدبير المرافق العمومية المسيرة في إطار التدبير المفوض إلى السلطات الحكومية المعنية بالإضافة إلى السلطات المانحة للتفويض، حيث طلب من هذه الأخيرة أن تتولى إعداد أجوبتها بالتنسيق والتشاور مع الشركات المفوض إليها تسيير المرافق العمومية التي تمت مراقبتها.

و قد وافت جل الأجهزة، التي تمت مراقبتها خلال سنة 2010، المجلس الأعلى للحسابات بأجوبتها وتعقيباتها على الملاحظات المسجلة حيث تم إدراجها في هذا التقرير، وذلك إما بصفة شاملة، أو بشكل مقتضب في حالة ما إذا كان نص الجواب مسهبا أو يتجاوز مضمون الملاحظات المسجلة من طرف المحاكم المالية.

وسيجد القارئ، في الجزء الأول من هذا التقرير، ملخصا عن أهم الملاحظات المسجلة من طرف المجلس الأعلى للحسابات مرفوقة بأجوبة وتعقيبات المسؤولين عن الأجهزة المعنية. في حين، سيتم عرض تلك المتعلقة بالمجالس الجهوية للحسابات في الجزء الثاني منه.

القسم الأول
أنشطة المجلس الأعلى للحسابات

- الفصل الأول : مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية
  - القطاعات الاقتصادية والمالية
  - القطاعات الاجتماعية والإدارية
- الفصل الثاني : تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2008
- الفصل الثالث : الأنشطة المتعلقة بالرقابة القضائية
- الفصل الرابع : الأنشطة المتعلقة بالتصريح الإجباري بالممتلكات وبتدقيق حسابات الأحزاب السياسية
- الفصل الخامس : ملخص تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2008
- الفصل السادس : الموارد والأنشطة الإدارية للمحاكم المالية

طبقا للفصل 147 من الدستور، يعتبر المجلس الأعلى للحسابات الهيئة العليا لمراقبة المالية العمومية بالمملكة، حيث يمارس اختصاصات قضائية في مجال التدقيق والبت في حسابات المحاسبين العموميين والمحاسبين بحكم الواقع والتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، كما تناط به مهمة مراقبة تدبير الأجهزة العمومية واستعمال الأموال العمومية.

فضلا عن ذلك، يقدم المجلس الأعلى للحسابات مساعدته للبرلمان في المجالات المتعلقة بمراقبة المالية العمومية، كما يقدم مساعدته للحكومة في الميادين التي تدخل في نطاق اختصاصاته بمقتضى القانون. ويقدم، كذلك، مساعدته للهيئات القضائية.

كما يزاول المجلس، بناء على الدستور والقوانين الجاري بها العمل، مهام أخرى تتعلق بمراقبة وتتبع التصريحات الإجبارية بالممتلكات وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية وفحص النفقات المتعلقة بالعمليات الانتخابية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المجلس الأعلى للحسابات بالإشهاد على صحة الحسابات المتعلقة بالمشاريع الممولة من طرف المنظمات التابعة للأمم المتحدة بالمغرب. وقد تم توجيه التقارير المتعلقة بهذه الأنشطة إلى السلطات المختصة.

وتطبيقا لأحكام المادة 100 من القانون رقم 62-99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يقدم هذا الجزء بيانا عن أنشطة المجلس الأعلى للحسابات في ما يخص مراقبة التدبير والمراقبة القضائية ومراقبة حسابات الأحزاب السياسية والتصريح الإجباري بالممتلكات. كما يتضمن ملخصا عن تقرير المجلس حول تنفيذ قانون المالية برسم السنة المالية 2008 . بالإضافة إلى ذلك، يستعرض هذا الجزء الأنشطة الإدارية للمحاكم المالية.

الفصل الأول : مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية

تهدف مراقبة التدبير التي يمارسها المجلس الأعلى للحسابات إلى :

- التأكد من شرعية وصحة العمليات المنجزة؛
- فحص صدقية ووثوقية نظم المراقبة الداخلية وقدرتها على ضمان تدبير يوفق بين الموارد والتحملات وحماية الممتلكات؛
- تقييم جودة تدبير الأجهزة المعنية ومردودية أدائها.

وقد أنجز المجلس الأعلى للحسابات 26 مهمة في إطار مراقبة التدبير، حيث أسفرت جميع هذه المهام الرقابية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات تم تبليغها لمسؤولي الأجهزة التي خضعت للمراقبة، وكانت هذه الملاحظات موضوع تقارير خاصة وجهت إلى الوزير الأول ووزير الاقتصاد والمالية والوزارات الوصية المعنية.

ويتضمن هذا التقرير ثلاثة وعشرون ملخصا للتقارير الخاصة التي تمخضت عن ممارسة المجلس الأعلى للحسابات لاختصاصاته في مجال مراقبة التدبير. وقد نتجت عن هذه التقارير ملاحظات متنوعة تم تقديمها وفق التصنيف القطاعي التالي:

- القطاعات الاقتصادية والمالية؛
- القطاعات الاجتماعية والإدارية.

القطاعات الاقتصادية والمالية

شركة الخطوط الجوية الملكية المغربية

أحدثت الشركة الوطنية «الخطوط الجوية الملكية المغربية» سنة 1957. وهي شركة مساهمة ذات مجلس إدارة تخضع لمقتضيات القانون رقم 17-95 المتعلق بشركات المساهمة، كما تم تعديله و تتميمه بالقانون رقم 05-20 بتاريخ 23 مايو 2008. ويبلغ رأسمالها 2.021.984.200 درهم، مملوك بنسبة 96,80 %من قبل الدولة.

في سنة 2001، شرعت شركة الخطوط الملكية المغربية في إحداث شركات تابعة أدى إلى تكوين مجموعة تضم حاليا، بالإضافة إلى شركة الطيران الخطوط الجوية الملكية المغربية، ثلاثة عشر شركة تابعة تعمل في قطاعات مختلفة. و منذ سنة 2004، التزم المغرب بتحرير قطاع النقل الجوي. وهكذا وقع مع أوروبا سنة 2006 اتفاق الأجواء المفتوحة، مما أثر سلبا على سوق شركة الخطوط الملكية المغربية نتيجة دخول العديد من شركات الطيران الأوروبية، خاصة منها شركات الكلفة المنخفضة.

ولمواجهة هذا الوضع، عمدت شركة الخطوط الملكية المغربية سنة 2004 إلى إحداث شركة تابعة، على غرار نموذج شركات الكلفة المنخفضة، تسمى «أطلس بلو» والتي لم تصمد أمام منافسة الشركات الأجنبية الكبيرة ذات الكلفة المنخفضة، مما أدى إلى دمجها في الشركة الأم في مارس 2011.

في سنة 2009، أنشأت شركة الخطوط الملكية المغربية في إطار برنامج عقد مع الدولة، شركة تابعة جديدة، مخصصة للنقل الداخلي، تدعى «RAM Express» والتي بدأت نشاطها في يونيو 2009.

وتستغل الخطوط الملكية المغربية إلى حدود نهاية سنة 2010 أسطولا يتكون من 53 طائرة، كما تشغل 5225 مستخدما من بينهم 388 طيارا وحققت رقم مبيعات إجمالي بلغ 12,94 مليار درهم و الذي ساهم فيه نشاط النقل ب 11,52 مليار درهم والأنشطة غير المرتبطة بالنقل ب 1,41 مليار درهم.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

قام المجلس بافتحاص عدة جوانب في تدبير شركة الخطوط الملكية المغربية ووقف على مجموعة من الملاحظات تخص اقتناء و استغلال أسطول الطائرات و برمجة الرحلات الجوية وتسيير النشاط التجاري وتحليل أهم مراكز التكاليف (كلفة الوقود وطاقم الطائرات والصيانة). كما همت المراقبة جوانب أخرى من التدبير أسفرت عن تسجيل ملاحظات عديدة:

أولا. الوضعية المالية والحكامة والآثار المترتبة عن تحرير النقل الجوي

1. الوضعية المالية

عرفت الوضعية المالية للخطوط الملكية المغربية تدهورا حادا ابتداء من سنة 2009 أدى إلى هشاشة في التوازن المالي. وقد ازداد الوضع سوءا سنة 2010، إذ أن النتائج السلبية تجاوزت كل التوقعات. واتسمت هذه الوضعية أساسا بما يلي:

- نمو ضعيف لرقم المعاملات

عرف رقم المعاملات نموا ضعيفا خلال الفترةما بين 2006 و 2010 حيث انتقل من 10,6 إلى 12,9مليار درهم أي بنسبة 22%. ويرجع هذا النمو بالأساس إلى الزيادة في أسعار التذاكر تبعا لارتفاع ثمن الوقود (نظير تكلفة الوقود)؛

- تدهور مستمر للقيمة المضافة وللنتائج

تدهورت القيمة المضافة الناتجة عن أنشطة الشركة بنسبة 13% بين سنتي 2006 و2010 نظرا للزيادة في المصاريف.

كما عرفت نتيجة الاستغلال انخفاضا في سنة 2007 إذ انتقلت من 707 مليون درهم إلى نتيجة سلبية ب 490 مليون درهم في سنة 2010. وقد أثقلت نتيجة الاستغلال السلبية بنتائج مالية استثنائية سلبية كذلك حيث بلغ العجز

المالي الصافي في سنة 2010 ما قدره 930 مليون درهم؛

- تدهور الرأسمال الذاتي وزيادة نسبة الدين

أدت الخسائر المسجلة من طرف الخطوط الملكية المغربية في سنتي 2009 و2010 إلى تدهور رأسمالها، إذ وصل هذا الأخير إلى 2.012 مليون درهم بينما كان يساوي 3.432 مليون درهم سنة 2008. وقد انتقلت نسبة الدين- باحتساب الالتزامات المترتبة عن كراء أسطول الخطوط الملكية المغربية والشركتين التابعتين أطلس بلو ورام اكسبريس- من 1,87 سنة 2008 إلى 3,93 مرة سنة 2010. ومن شأن هذه الوضعية أن تعرض للخطر تمويلات أسطول الشركة المبرمة مع المؤسسات المالية.

- تدهور قدرة التمويل الذاتي

تراجعت قدرة التمويل الذاتي للشركة بين سنتي 2006 و2009، إذ انتقلت من 1246 إلى 418 مليون درهم، وبلغت قيمة سلبية في سنة 2010 تقدر ب-657 مليون درهم. وبالنظر إلى ارتفاع نسبة المديونية، فإن هذه الوضعية قد تؤثر سلبا على قدرة الشركة في الاعتماد على مواردها الذاتية للوفاء بالتزاماتها.

- وضعية حرجة للخزينة

أبان مخطط تقويم الخزينة 2010 و 2012 عن فجوة تقديرية تفوق في احتياجات الخزينة 3,15 مليار درهم في سنة 2012. وقد دفع هذا الأمر الخطوط الملكية المغربية إلى اتخاذ إجراءات استعجالية من قبيل إلغاء طلبيات وطلب تأجيل تسليم مجموعة من الطائرات وتخفيض الاستثمارات. وحتى في حالة اتخاذ هذه الإجراءات، فإن الفجوة في الخزينة ستظل في حدود 850 مليون درهم.

2. منح امتيازات غير مبررة لأعضاء مجلس الإدارة ولمسؤولي الشركة المتقاعدين

يمنح النظام الأساسي للخطوط الملكية المغربية مكافآت عبارة عن تعويضات كيلومترية لأعضاء المجلس الإداري سواء كانوا من الخواص أو ممثلين للدولة. وتتعارض هذه الممارسة مع مقتضيات دوريتي الوزير الأول رقم 99/12 و99/24 على التوالي بتاريخ 10 ماي 1999 و29 شتنبر 1999 واللتان تمنعان منح مكافآت نقدية أو عينية لأعضاء المجالس الإدارية للمؤسسات والشركات العمومية الممثلين للدولة.

وعلاوة على ما سبق، وحسب مذكرة داخلية في سنة 2007، فإن مسؤولي الخطوط الملكية المغربية المتقاعدين يستفيدون بدورهم من تسهيلات النقل. إذ أن الرؤساء والمديرين العامين المساعدين وأزواجهم وأبناءهم يستفيدون مدى الحياة من مجانية التذاكر بنسبة 100% وبعدد غير محدد.

كما لوحظ استفادة غير مبررة من مجانية النقل في شكل تعويضات كيلومترية من طرف مندوبي الحكومة.

ومن جهة أخرى، لوحظ غياب اتفاقية تتعلق بالمراقبة المالية للدولة كما هو منصوص عليها في القانون رقم 00 - 69 والنظام الداخلي لمجلس الإدارة.

3. الآثار المترتبة عن تحريرالنقل الجوي

عرف تطور الخطوط الملكية المغربية مرحلتين رئيسيتين تتميزان بسياقات مختلفة. فقبل سنة 2006، كانت الخطوط الملكية المغربية تتمتع باحتكار للنقل الجوي يحميها من منافسة الشركات الأجنبية. إلا أنه ابتداء من عام 2006، تم تحرير النقل الجوي بتوقيع اتفاقية الأجواء المفتوحة بين المغرب والاتحاد الأوروبي. وقد مكنت الاتفاقية الشركات الأجنبية ذات الكلفة المنخفضة من ولوج الفضاء المغربي وممارسة أثمنة في انخفاض مستمر.

ويشكل هذا التحول قطيعة مع الماضي ويفرض على الخطوط الملكية المغربية مواجهة شركات تتمتع بأفضلية تنافسية من حيث حجم الأسطول والخبرة والنموذج الاقتصادي المبني على الكلفة المنخفضة.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتفاقية المذكورة لم تطبق بشكل تدريجي يسمح للخطوط الملكية المغربية بالتأقلم مع الوضع الجديد، كما لم تصاحبها إجراءات لمواكبة آثار دخول المنافسين الأجانب على غرار بلدان أخرى. فعلى سبيل المثال، قامت

تونس وتركيا بتحرير تدريجي لفضائها الجوي واتخذت تدابير لحماية الشركات الوطنية من قبيل تقنين الأسعار وتوجيه الشركات الأجنبية إلى خدمة وجهات محددة ومنح امتيازات للشركات الوطنية في المطارات وتكييف النظام الجبائي.

ثانيا. اقتناء واستغلال الأسطول الجوي

كان الأسطول الجوي لمجموعة شركة الخطوط الملكية المغربية يتكون إلى حدود 31 أكتوبر 2010 من 56 طائرة، يتم استغلال 53 منها، من بينها 14 تستغل من قبل أطلس بلو ل وأربعة من قبل RAM Express.

و لقد وقف المجلس الأعلى للحسابات على العديد من النقائص تهم تبرير الاستثمار في الأسطول الجوي واستغلال و تفويت الطائرات و كذا ملاحظات تخص أسطولي ايرباص والرحلات الطويلة المسافة.

1. الاستثمار في الأسطول

تم اقتناء جزء هام من أسطول الخطوط الملكية المغربية في إطار برنامج استثماري يغطي الفترة ما بين 2002 - 2012.

وتم تبرير عمليات اقتناء وتأجير الطائرات بدراسة تدعى مخطط الأسطول.وقد أسفرت هاته الأخيرة عن الحاجة إلى اقتناء 24 طائرة جديدة موازاة مع التخلي عن خمس طائرات قديمة.

ويثير تحليل وضع وإنجاز مخطط الأسطول 2002 - 2012 عدة ملاحظات:

- وضع مخطط الأسطول 2002 - 2012

تم تصميم هذا المخطط في شكل خطة عمل تتعلق باقتناء الأسطول، إلا أنه لا يندرج ضمن توجه استراتيجي واضح يبين اختيارات نمو الشركة أخذا بعين الاعتبار تطور حركة النقل خلال الفترة الزمنية للمخطط.

وقد تم إعداد المخطط بشكل كامل من طرف المصالح الداخلية للشركة. لكن، وبالنظر إلى تعقيد وحجم مثل هذا المخطط ، فإنه كان من الأجدى لو أن شركة الخطوط الملكية المغربية لجأت إلى مواكبة خارجية من قبل خبراء متخصصين في المجال.

وقد استند هذا المخطط على فرضية نمو حركة النقل بنسبة 6 % و التي تعكس توقع مجمل حركة النقل في العالم حسب الجمعية الدولية للنقل الجوي ولا تقتصر على حركة النقل داخل أسواق شركة الخطوط الملكية المغربية مما يجعلها أقل دقة وغير مناسبة لإعطاء رؤية معقولة تمكن من وضع مثل هذا المخطط الطويل الأمد (10 سنوات).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن المخطط انطلق من منطق تكوين أسطول في ملكية شركة الخطوط الجوية الملكية المغربية، دون التطرق إلى إمكانية الاستئجار على الرغم من الطابع الدوري لصناعة الطيران، الأمر الذي يتطلب أسطولا مرنا، لا سيما في حالة الأزمات.

علاوة على ذلك، التزمت الشركة باقتناء عدد كبير من الطائرات في غياب إستراتيجية واضحة لتمويل الأسطول، تحدد المزج الأمثل بين الاقتناءات الممولة ذاتيا وتلك الممولة بطرق أخرى وتفتح المجال لإمكانية التأجير.

كما لاحظ المجلس أن الشركة لم تدرس خيار تكثيف الطائرات خلال تحديدها لحجم الأسطول على الرغم من أن التكثيف يسمح بزيادة العرض الكلي للمقاعد بتكلفة أقل نسبيا. وقد كان سيسمح إدراج هذا الخيار للشركة بتوفير تكلفة أربع طائرات و هوما يمثل حوالي 20 % من طلبية اقتناء 20 طائرة من طراز بوينغ 800-737.

كما أن الشركة لم تأخذ بعين الاعتبار إمكانية اللجوء إلى اتفاقيات الشراكة مع شركات الطيران في إطار الرمز المشترك1 لتلبية الخصاص في القدرة المترتب عن مخطط الأسطول. و هو ما فوت عليها إمكانية التكيف مع نمو حركة النقل دون ضرورة الرفع من أسطولها.

وفضلا عن ذلك، فقد تم إعداد مخطط الأسطول على أساس افتراض معدل استعمال يومي لطائرات الجيل الجديد المزمع

1 يقصد بالرمز المشترك شكلا من التعاون بين شركات جوية تهم استغلال خط من طرف شركتين أو أكثر بموجبه تتولى شركة التكفل بالنقل في حين يتوفر الشريك الآخر على حق بيع التذاكر المتعلقة بالخط موضوع الاستغلال بواسطة رمزها.

اقتناؤها أقل من المعدل المعمول به في مجال النقل الجوي، وأقل أيضا من مستوى الاستعمال اليومي لطائرات الجيل القديم التي تستغلها الشركة لا سيما طائرات بوينغ ب737-400 و ب737-500 على الرغم من كون استغلالها مكلف أكثر بسبب الاستهلاك المرتفع للوقود. و قد أدى هذا التقليل في تقدير استخدام الأسطول إلى المبالغة في تقدير عدد الطائرات التي تحتاجها الشركة.

- تنفيذ مخطط الأسطول 2002 - 2012

تقدمت شركة الخطوط الملكية المغربية في11فبراير2000 بطلب عروض لدى مصنعي طائرات «بوينغ» «وإيرباص» لاقتناء 20 طائرة للمسافات المتوسطة بعدد المقاعد 150 (10نافدة و10اختيارية) وأربع طائرات للمسافات الطويلة(2 نافدة و2 اختيارية) بعدد المقاعد 250. وهو ما توج بتوقيع عقد شراء مع شركة «بوينغ».

غير أن المجلس لاحظ أنه، وعلى هامش عملية اقتناء الأربع وعشرون طائرة، اقتنت الشركة أربع طائرات أخرى من طراز A321 لدى شركة إيرباص التي لم يتم اختيارها خلال طلب العروض. وهي طلبية لا تتطابق مع موضوع طلب العروض لا من حيث عدد الطائرات ولا من حيث عدد المقاعد. كما لا تتفق مع ما خلصت إليه دراسة حجم وتركيبة الأسطول المنجزة في إطار مخطط الأسطول 2002 - 2012.

كما أقدمت الشركة يوم 19 يوليوز 2004 على تأكيد اقتنائها لكافة الطائرات العشرة الإختيارية وذلك دفعة واحدة ودون تحيين البيانات والافتراضات ومراجعة السيناريوهات التي تم الاعتماد عليها سابقا أثناء إعداد مخطط الأسطول، وهو ما فوت عليها الاستفادة من المرونة التي يوفرها الاقتناء الاختياري.

وفضلا عن ذلك، زادت شركة الخطوط الملكية المغربية من حجم أسطولها، خارج مخطط الأسطول الأولي، بلجوئها الى الاقتناء النافد لأربع عشرة (14) طائرة يتم استغلال أربع(4) منها منذ بداية 2011 واستئجار اثنتا عشرة(12) طائرة يتم استغلال تسع (9) منها منذ نفس الفترة.

وقد أدى اقتناء هاته الطائرات إلى زيادة كبيرة في حجم أسطول مجموعة شركة الخطوط الملكية المغربية ، مما زاد من ثقل التزاماتها المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة قد تسلمت 32 طائرة ما بين سنة 2002 و2010 في حين كانت في حاجة فقط إلى 20 مقارنة بنفس الفترة. و قد تم تسليم أكبرعدد من هاته الطائرات بين سنة 2006 و2009 بإدراج 20 طائرة.

إضافة إلى ذلك، كشف تحليل تركيبة الأسطول سنة 2010 عن عدم تجانس زادت حدّته منذ سنة 2004 نتيجة إدخال طائرات إيرباص أ321 في الأسطول. ويتكون الأسطول من سبعة أنواع من الطائرات مما يؤثر سلبا على أداء الشركة ويولد تكاليف إضافية تتعلق بالصيانة و تدريب الطاقم الجوي زيادة على الصعوبات العملية التي يطرحها عدم تجانس الأسطول.

- تفويت الطائرات

حدد مخطط 2012 حجم الأسطول مع الأخذ بالاعتبار توفير البديل لخمس طائرات سيتم سحبها من الاستغلال.

و لم تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لسحب هاته الطائرات حيث تجاوز التأخير في بعض الحالات مدة سنتين، وهو ما نتج عنه الإفراط في القدرة من حيث عدد المقاعد المتوفرة. كما لم تحقق الهدف المسطر لعمليات سحب الطائرات والمتمثل في خلق التجانس داخل الأسطول.

كما لوحظ عدم توفر الشركة على مسطرة خاصة من شأنها توضيح الشروط والإجراءات المنظمة لعمليات تفويت الطائرات.

2. استغلال الأسطول

يتطلب ضمان مردودية الاستثمارات المنجزة في إطار مخططات الأسطول الاستغلال الأمثل للطائرات من حيث إنتاج ساعات الطيران والاستعمال اليومي لهذه الطائرات، إضافة إلى تحقيق معدل ملء كاف.

وقد مكن تحليل إنتاجية الطائرات من ملاحظة عدم بلوغ أهم مؤشرات الاستغلال لمستوى أداء يتيح للشركة تحقيق مرودية كافية على الرغم من النمو السريع للأسطول خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2009.

وتأتي هذه الوضعية كنتاج لاستغلال الأسطول بشكل ضعيف نسبيا و إلى حجمه المفرط الذي نجم عنه تجميد استعمال العديد من الطائرات وعدم التمكن من بلوغ معاملات ملء و معدلات استعمال يومي للطائرات كافية لتحقيق الأرباح.

- النمو السريع الأسطول

عرف الأسطول نموا متواصلا بمعدل 9.4 % سنويا. وقد تم اقتناء عدد كبير من الطائرات خلال سنة 2006 و2009، حيث أدخلت الشركة 6 و9 طائرات على التوالي، مما جعل عدد المقاعد المعروضة يتطور بشكل أسرع مقارنة مع وتيرة نمو حركة النقل.

وتدل هذه الوضعية على حالة من الإفراط في حجم الأسطول الناجّة عن الإفراط في الاستثمارات ترتب عنها فائض في القدرة(عدد المقاعد) كنتيجة لعدم كفاية مستوى التخطيط للاستثمار في الأسطول، مما أثر بشكل كبير على مردودية الشركة.

و قد حاولت الشركة منذ سنة 2008 تصحيح هذا الوضع عبر السحب المستعجل لجزء من الأسطول عن طريق البيع أو الإيجار، بما في ذلك أربع طائرات إيرباص321 A لا يزيد متوسط عمرها عن 3,5 سنة (انظر أدناه حالة طائرات إيرباص)، كما قررت في إطار المخطط الثلاثي لسنوات 2009-2011 استغلال الشبكة بأسطول ثابت.

نتيجة لذلك، ورغم تسلم الشركة لعدد كبير من الطائرات خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010، فقد ظل مستوى إنتاج الأسطول لساعات الطيران محدود نسبيا بل وتراجع بنسبة 1 % و 4 % على التوالي في سنة 2008 وسنة 2009.

- تدهور الاستخدام اليومي للأسطول

تراجعت إنتاجية الطائرات المكونة للأسطول بساعتي (2)طيران بين 2007 و2010، حيث مرت من معدل استعمال يومي بلغ 11,8 ساعة طيران في 2007 الى 9,78 ساعة في 2010. كما تراجع استخدام أسطول المسافات المتوسطة ب 1,91 ساعة طيران ليستقر في 10,12 ساعة طيران يوميا سنة 2009 مقابل 12,05 ساعة سنة 2007. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى الاستعمال اليومي الذي تم تحقيقه يبقى دون الأهداف المسطرة في مخططات عمل الشركة.

- عدم كفاية مستوى معامل الملء لتحقيق مرد ودية الاستثمار في الأسطول

لاحظ المجلس عدم تحسن معامل ملء الطائرات على الرغم من نمو حركة النقل خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2009، وذلك نتيجة النمو غير المتناسب بين عدد المقاعد المعروضة للبيع و المبيعات. وقد كشف تحليل نسب الملء عن ضعف مستوى ملء عدة أنواع من الطائرات. فقد لوحظ على سبيل المثال بان معامل ملء طائرات الجيل الجديد من طراز بوينغ 737-800 B و737-700. B و ايرباص 321 A و التي تشكل 59 بالمائة من الأسطول تتراوح بين 57 و61 بالمائة وهو مستوى اقل من القدرة الاستيعابية للطائرة ولا يرقى إلى مستوى معايير نشاط النقل الجوى كما أنه غير كاف لتحقيق مرودية الاستثمارات في الأسطول . إضافة إلى ذلك، فان هذا المعامل لم يبلغ أبدا مستوى 70 بالمائة الذي اعتمدته الشركة كمعامل ملء في الإسقاطات المالية لمخطط الأسطول 2002 - 2012 .

وقد أثر تدهور مؤشرات استخدام الأسطول وحجمه المفرط إضافة إلى عدم تجانسه بشكل مباشر على مستوى النتيجة الجارية للشركة.

3. حالة الايرباص

تعهدت الخطوط الملكية المغربية بمقتضى عقد مؤرخ في 18 يونيو 2001 باقتناء أربع طائرات من نوع إيرباص A321. وقد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات فيما يخص اقتناء الطائرات المذكورة ما يلي :

- اقتناء غير مبرر وغير مقرر في خطة الاسطول

لم يكن اقتناء الطائرات الأربعة استجابة لحاجة معبرا عنها، إذ تمت تلبية الحاجيات المعبر عنها في خطة الأسطول 2002 - 2012 بشكل كامل باقتناء عشرين (20) طائرة من نوع بوينغ. وبالإضافة إلى هذا، فإن اقتناء طائرات إيرباص لم

يستند على أية دراسة اقتصادية ومالية تبرر عملية الشراء هذه.

وتعكس هذه العملية غياب نظرة تجانسية للأسطول علما بأن طائرات A321 هي الدفعة الأولى من هذا النوع من الطائرات في أسطول الشركة الذي كان يتكون حصريا من طائرات «بوينغ» مما فاقم من عدم تجانس الأسطول. وقد أدى هذا الأمر إلى الرفع من التكلفة الفردية في الصيانة وفي تخزين قطع الغيار وفي تدريب الأطقم مما أفضى في نهاية المطاف إلى نقص في القدرة التنافسية للشركة.

كما أن الخطوط الملكية المغربية لم تلجأ إلى طلب المنافسة من أجل اقتناء هذه الطائرات، بل قامت بطلبها مباشرة من المصنع إيرباص.

وقد تم تبرير هذا الاقتناء «برغبة الخطوط الملكية المغربية في إتمام مجموعتها ذات المدى المتوسط بنموذج 175 إلى 200 مقعد الذي يتسم بالأداء الجيد في الخطوط ذات الكثافة العالية (باريس وميلانو...)».

إلا أن تحليل استغلال طائرات A321 على هذه الخطوط مكن من تسجيل الملاحظات التالية:

- لم يتم استغلال الطائرات في الخطوط المذكورة التي قدمت كمبرر لاقتنائها، إذ أن رحلات A321 بين 2005 و2008 على هذه الخطوط لم تشكل سوى 27% و37% من مجموع رحلات هذه الطائرات. كما أن ثلثي الرحلات على هذه الخطوط تنجز بواسطة طائرات المدى المتوسط ذات طاقة استعابية أقل من A321.
- ضعف نسبة ملء طائرات ايرباص A321 على هذه الخطوط، إذ تقدر هذه النسبة على سبيل المثال على خطوط باريس وميلانو وبروكسيل ب 63% سنة 2005. كما أن 36% من هذه الرحلات عرفت نسبة ملء لم تتجاوز 50%.
- عرفت نسبة الاستعمال اليومي لطائرات A321 تدهورا مقلقا خلال الفترة الزمنية 2006-2010، إذ انتقلت من 11,5 الى 8,49 ساعة طيران في اليوم، أي بخسارة قدرها ثلاث ساعات من المردودية لكل طائرة يوميا.
- أدى النقص في الاستغلال لطائرات A321 إلى زيادة تكاليف هذا الأسطول بما يفوق رقم معاملته، مما أفضى الى نتيجة جارية في تناقص بين 2005 و2007 وإلى خسائر في سنتي 2008 و2009.

• محاولات فاشلة لإخراج طائرات ايرباص A321 من أسطول الخطوط الملكية المغربية

قررت الخطوط الملكية المغربية في سنة 2006 تخفيض تكاليفها وذلك تحت تأثير انخفاض الموارد وتدهور النتائج تبعا للتغير البنيوي في السياق التنافسي. ولبلوغ هذا الهدف تقرر القيام بتجانس الأسطول.

وقد أفضت الدراسة المنجزة حول التجانس في غشت 2007 إلى ضرورة بيع طائرات A321 الأربع بالرغم من حداثة عمرها الذي يقدر بمعدل 3,5 سنة. وعليه، قامت الخطوط الملكية المغربية بطلب عروض من أجل بيع الطائرات في 26 نونبر2007 وذلك ستة أشهر فقط بعد تسليم آخر طائرة A321.

وأظهرت دراسة العروض المقدمة أن البيع سيؤدي إلى خسارة كبيرة تقدر بحوالي 226,9 مليون درهم، بالإضافة إلى تكلفة شراء القروض المبرمة سابقا لتمويل هذه الطائرات.

ونتيجة لكون طلب العروض لم يسفر عن أية نتيجة، تقرر في 2008 الكراء الطويل الأمد للطائرات لشركات أخرى والتخلي عن فكرة البيع. إلا أنه وإلى نهاية 2010، لم تنجح الشركة في كراء الطائرات واضطرت بالتالي إلى الاحتفاظ بها رغم عدم جدوى مردوديتها.

4. حالة الأسطول الطويل المدى

قام المجلس الإداري في دورة نونبر2000 باختيار العرض المقدم من طرف بوينغ بخصوص طائرتين طويلتي المدى من نوع 767B، وذلك بالرغم من أن الدراسة الاقتصادية والمالية لطلب العروض المتعلق بخطة الأسطول 2002-2012 أظهرت بأن إيرباص 300A-200 ذات الطاقة الاستيعابية الأكبر(284 مقعدا) من بوينغ229) 767B مقعدا) توفر كلفة فردية أفضل للمقعد الواحد. إلا أنه لم يتم احترام قرار المجلس الإداري هذا، إذ عمدت الشركة إلى إلغاء اقتناء الطائرتين وقامت بطلب عروض من أجل اكتراء طائرتي 767B من دون اللجوء مجددا إلى المجلس الإداري.

وقامت الشركة، دون اللجوء الى المنافسة، بكراء طويل الأمد لمدة 7 سنوات لطائرتين من نوع 767B. وتظهر هذه العملية ضعفا في التفاوض حول شروط عقد الكراء بالرغم من أن المبرر المقدم لهذه العملية هو المرونة التي يخولها هذا الكراء في تعديل حجم أسطول الطائرات. وقد سعت الشركة دون جدوى إلى إلغاء العقد بعد أحداث 11 شتنبر 2001 التي أدت إلى نقص حاد في عدد الرحلات الجوية إلى أمريكا الشمالية، اعتبارا لكون العقد كما تم اعتماده لا يمكن من ذلك.

كما قام المجلس الإداري بتاريخ 29 يونيو 2005 بالترخيص لشراء خمس (5) طائرات بوينغ 787B من الجيل الجديد التي لم يكن قد تم تسويقها أنذاك. وكان مزمعا أن تخصص طائرتان من هذه المجموعة لتعويض طائرتين من نوع 767B سينتهي أجل كرائها عند بداية سنة 2009. غير أنه ونظرا لأن «بوينغ» تواجه مشاكل في عملية تصنيع النموذج الجديد787B، اضطرت الخطوط الملكية المغربية إلى طلب تمديد أجل الشراء لضمان تنفيذ برنامجها.

وقد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات بأن عملية الكراء التي كانت مقررة لسبع (7) سنوات تمددت لتصل إلى 14 سنة و10 أشهر بالنسبة للطائرة الأولى و15 سنة فيما يخص الطائرة الثانية.

وبالتالي، يفوق هذا الكراء الطويل الأمد الفترة الاعتيادية لتمويل الطائرات والذي يقدر ب 12 سنة، مما يجعل كلفة الكراء تفوق كلفة الشراء وهو الخيار الذي حدده المجلس الإداري في البداية في دورة 2000 علما بأن متوسط استغلال الطائرات يقدر ب 25 سنة.

ثالثا. تحليل برمجة الرحلات الجوية والنشاط التجاري

قام المجلس الأعلى للحسابات بمراقبة مختلف أوجه تدبير نشاط النقل بالخطوط الملكية المغربية حيث تم تسجيل ملاحظات تتعلق ببرمجة الرحلات والنشاط التجاري.

1. تحليل برمجة الرحلات الجوية

يتسم السياق العام للخطوط الملكية المغربية بتداعيات تحرير المجال الجوي المتمثلة في تنامي المنافسة من طرف الشركات ذات الكلفة المنخفضة التي تؤدي إلى خفض الأسعار. ويتطلب هذا الأمر تدبيرا فعالا لبرنامج الرحلات الجوية من أجل الرفع من رقم المعاملات وربحية الشركات وعقلنة البرمجة أخذا بعين الإعتبار الطبيعة الموسمية للنشاط وخفض نسبة عدم انتظام الرحلات.

- اقتصاد الشبكة ومردودية الخطوط حسب الأسواق

- **وجود نسبة عالية من الخطوط ذات العجز المالي**: سجلت النتيجة الجارية لاستغلال الخطوط التجارية منذ 2008عجزا في كل أسواق الشركة.

- وقد تم فتح خطوط جوية جديدة خلال الفترة الزمنية 2006 - 2010 بناء على دراسات جدوى. إلا أن النتائج تظل على العموم سلبية. كما أن معامل ملء الرحلات على هذه الخطوط ضعيف على العموم مما يؤدي إلى هامش سلبي على الكلفة المتغيرة.

- **نشاط يتسم بالطابع الموسمي**: يشكل الاستخدام الناقص للطائرات خلال فترة العمل المنخفض إمكانيات يمكن استغلالها لتحقيق رقم معاملات إضافي ونسبة عالية من تشغيل الطائرات في حال كراء هذه الطائرات لشركات نقل أخرى. وتحول عقبتان، داخلية وخارجية الخطوط الملكية المغربية، دون الاستفادة من فرصة إيجاد موارد جديدة وتحسين استغلال الطائرات في موسم العمل المنخفض. ويتعلق الأمر بما يلي :

- عدم سعي الخطوط الملكية المغربية للحصول على رخصة كراء الطائرات في الأسواق الخارجية، باستثناء السوق الفرنسية؛

- عدم توفر الخطوط الملكية المغربية على مسطرة داخلية مخصصة لهذا النشاط تجعلها قادرة للاستجابة إجرائيا لطلبات الاكتراء القادمة من الشركات الأجنبية.

- **عدم انتظام برنامج الرحلات الجوية**

في هذا الإطار، فإن نسب المغادرة والوصول في الوقت المحدد بالنسبة للخطوط الملكية المغربية مقارنة مع الشركات المماثلة،كما أن عدد الإلغاءات المتأخرة للرحلات الجوية عرف زيادة بين سنتي 2007 و2008، وينم هذا الوضع عن نقص في وظيفة تنظيم الرحلات الجوية.

وبشأن عدم انتظام برنامج الرحلات الجوية، لوحظ ما يلي:

- **تكلفة التكفل بالمسافرين وتعويضهم**: تتحمل الخطوط الملكية المغربية تكلفة عالية من جراء التكفل بالمسافرين ومنحهم تعويضات في حال عدم انتظام الرحلات. ففي سنة 2009، بلغت المصاريف المتعلقة بعدم انتظام الرحلات 88,74 مليون درهم.
- **غياب نموذج لتقدير تكلفة عدم انتظام الرحلات**: تتوفر الخطوط الملكية المغربية على وحدة تسمى مركز تنسيق العمليات تقوم بتدبير عدم انتظام الرحلات الجوية. وقد قامت الجمعية الدولية للنقل الجوي عام 2009 بافتحاص نشاط تنظيم الرحلات الجوية وأصدرت مجموعة من التوصيات لتخفيض نسبة عدم الانتظام، من بينها وضع نموذج لتقدير تكلفة التأخر واستعمال هذه المعلومة كأداة للمساعدة على اتخاذ القرار. إلا أن هذه التوصية التي كان مقررة لسنة 2010 لم يتم تنفيذها.

في نفس السياق، تقرر تطوير آلية للتقرير بشأن نشاط مركز تنسيق العمليات (تتبع عدم انتظام الرحلات ومعالجتها وتسليم المهام) بهدف التمكن من المعرفة الجيدة لأسباب عدم الانتظام وآثارها والإجراءات المتخذة قصد تجاوزها. غير أن هذه الآلية لم يتم تنفيذها.

- **التوقف التقني مصدر لعدم الانتظام و لتكاليف إضافية**: تخضع الطائرات لبرنامج سنوي للصيانة يجعلها غير قابلة للاستغلال بشكل مؤقت (عدم الجاهزية التقنية). وتؤخذ هذه الإكراهات بعين الإعتبار عند وضع برامج الرحلات الجوية.

إلا أنه لوحظ أنه يتم تجاوز المدد المخصصة للصيانة في البرنامج التوقعي ويؤدي هذا التجاوز إلى تثبيت الطائرات بشكل غير متوقع مما يؤثر سلبا على إنجاز الرحلات ويرفع من مستوى عدم الانتظام.

وقد بلغ عدد أيام التأخر في تسليم الطائرات من طرف المركز الصناعي للطيران 817.70 يوما في سنة 2009 بالنسبة لشركة الخطوط الملكية المغربية و 1345 يوما بالنسبة للمجموعة كلها. و يعادل 817 يوما من التأخير 2.24 طائرة متوقفة يوميا.

و تتحمل الطائرات المتوقفة كلفة ثابتة غير متعلقة بالاستغلال، وهي كلفة البنية وكلفة الطائرة (الاهتلاك والمصاريف المالية والتأمين) ونفقات طاقم الطيران التقني.وباعتبار أن الطائرة الواحدة المتوقفة تكلف يوميا309.751 درهم، فإن الخطوط الملكية المغربية تكون قد تحملت في سنة 2009 ما قدره693.842 درهم من دون أي مقابل على مستوى إنتاج ساعات الطيران. و قد بلغت هذه الكلفة 5.134 مليون درهم في نفس السنة (2009) بالنسبة لأسطول المجموعة كلها.

- **اكتراء الطائرات بسبب عدم الجاهزية التقنية** : تضطر الخطوط الملكية المغربية إلى اكتراء الطائرات من أجل إنجاز برنامج الرحلات والوفاء بالإلتزامات التجارية في حال عدم جاهزية طائراتها. وقد بلغت مصاريف اكتراء الطائرات حسب مديرية الشبكة 1.843.861,86 أورو سنة 2010.

- أداء الصيانة وتأثيره على عدم الانتظام

بلغت نسبة العودة إلى الأرض نتيجة مشكل تقني (QRF)[2] وعدد الأعطاب المتكررة لبعض الطائرات إنخفاضا بين سنة 2008 و بين 2010 بالرغم من الجهود المبذولة في التنسيق والترقب التي ساهمت في احتواءهذا الإنخفاض

في نفس السياق، عرفت نسبة دقة مواعيد المغادرة تدهورا بسبب عدم تسليم الطائرات من طرف مركز صناعة الطيران في الموعد المحدد.

2 مصطلح « QRF » يعني طائرة مضطرة للعودة إلى الأرض نتيجة مشكل تقني ويعكس تطور هذا المؤشر الحالة التقنية للطائرات.

2. النشاط التجاري

- تحليل نتائج نشاط نقل الركاب والتوزيع

قام المجلس الأعلى للحسابات بتحليل رقم معاملات نشاط نقل المسافرين بالنسبة للفترة الممتدة من سنة 2006 الى سنة 2010 خاصة على صعيد الأسواق الفرنسية والأروبية والمغربية التي تمثل أزيد من 60% من رقم معاملات نشاط نقل المسافرين ورصد الملاحظات التالية :

- عدم مواكبة تطور رقم معاملات نشاط نقل المسافرين مع تطور عرض المقاعد مقابل الطلب. إذ أنه على الرغم من أن العرض قد تحسن سنة 2009، فإن رقم المعاملات قد سجل انخفاضا حادا سنة 2008 بمبلغ 520 مليون درهم؛
- تراجع الدخل المتوسط للتذكرة (RMC) الذي عرف بالنسبة للرحلات المنتظمة انخفاضا في سنة 2009؛
- تعتبر الأسواق الفرنسية والأروبية من الأسواق الأكثر تأثرا بهذا الانخفاض حيث تم تسجيل تراجع هذا الدخل بالنسبة لسوق فرنسا ب 13,8% وبالنسبة لأروبا بنسبة 10,9%؛
- التسعيرة المطبقة من طرف الخطوط الملكية الجوية لا تمكنها من منافسة شركات الطيران المنخفضة التكلفة.
- ضعف مساهمة قنوات التوزيع الحديث في رقم المعاملات المتعلق بنقل الركاب؛
- تأخير تنفيذ المشاريع المتعلقة بالحد من تكاليف التوزيع؛
- تأخر في وضع قناة التوزيع عبر الانترنيت وضعف مساهمة هذه القناة في رقم معاملات المؤسسة؛
- تدهور إنتاجية وكالات الخطوط الملكية المغربية حيث إن مبيعات هذه الوكالات مكلفة وفاقت تكلفتها متوسط تكلفة وكالات الشركات المماثلة (24% مقابل 12%).

- مراقبة التسعيرة

سعيا منها لحماية مواردها وتعزيز سياسة التسعير من خلال عمليات بيع التذاكر عبر مختلف قنوات التوزيع، قامت الخطوط الملكية المغربية باللجوء، في يوليوز 2002، إلى خدمات شركة خاصة للقيام بمراقبة وضبط تسعيرة المبيعات الممركزة عبر نظام الفوترة وخطة التسوية (BSP)[3]. وتقترح هذه الشركة بعد المراقبة والتحقق ما يسمى "مذكرة الخصم" (ADM)[4]. ويتعلق الأمر بالفرق بين المبالغ التي دفعتها الوكالة المكلفة بالبيع (باستثناء الضرائب) والمبلغ المستحق الناتج عن تطبيق سعر الاستبدال[5].

وقد أدى افتحاص مراقبة التسعيرة المطبقة من طرف الخطوط الملكية المغربية إلى رصد الملاحظات التالية :

- عدم شمولية مراقبة الأسعار لجميع أسواق الشركة مما حال دون التحكم في الإيرادات التجارية وحماية المبيعات في هذه الأسواق ؛
- التأخير في مراقبة الأسعار في السوق المغربية ومراقبة المبيعات عبر وسائل الاتصال؛
- عدم تطبيق مراقبة الأسعار على وكالات الخطوط الملكية المغربية مما قد يشكل مخاطر عدم الامتثال لشروط التسعيرة ومبيعات التذاكر؛
- عدم وجود إجراءات تحدد أسباب إلغاء مذكرات الخصم الناتجة عن تطبيق مراقبة الأسعار؛

3 تمركز مبيعات التذاكر الموزعة من طرف وكالات الأسفار بواسطة نظام "الفوترة وخطة التسوية" وهو عبارة عن نظام معلوماتي يمكن من وضع وثائق السفر و يعمل على استصدار بيانات المبيعات كما يتكلف بتأدية الحسابات بين شركات الطيران ووكالات الأسفار.

4 مذكرة الخصم آلية مستعملة من طرف شركات الطيران المشاركة في نظام الفوترة و خطة التسوية وذلك لجمع مداخيل التذاكر أو للقيام بمراجعة المعاملات التي تقوم بها وكالات الأسفار والتي تتعلق باستصدار واستعمال تذاكر السفر.

5 يتعلق الأمر بالسعر الأدنى الذي يحترم جميع شروط بيع التذاكر الواردة في سياسة التسعيرة المطبقة من طرف شركة الخطوط الملكية المغربية وهو السعر الواجب استعماله لتدارك خطأ في التسعيرة.

- تراكم الباقي استخلاصه من مجموع مذكرات الخصم. ففي سنة 2010، لم يتعد معدل تحصيل مبالغ هذه المذكرات سوى 35% من مجموع المبالغ المصرح بها. كذلك، يمكن لهذه النسبة الضعيفة أن تطرح تساؤل حول مراقبة التسعيرة المؤداة على أساس مذكرات الخصم (ADM) المقبولة وغير المستخلصة؛

ويطرح ضعف تحصيل هذه المبالغ تساؤلا حول مدى فعالية عمل الشركة الخاصة المكلفة بمراقبة الأسعار والتي تأخذ أجرها على أساس مجموع مبالغ مذكرات الخصم المصرح بها والمقبولة من طرف الخطوط الملكية المغربية وليس على أساس المبالغ المحصلة.

رابعا. تحليل بعض مراكز التكلفة

قام المجلس بتحليل مراكز التكلفة الأكثر أهمية في قائمة النفقات و خاصة الوقود و نفقات الطاقم التقني للطيران والصيانة.

1. الوقود

- **اقتناء واستعمال وقود الطائرات**

تحملت الشركة خلال الفترة 2007-2010 فاتورة سنوية بمعدل 2.673 مليون درهم تتعلق باستهلاك 482 ألف طن من وقود الطائرات في السنة.وهو ما يمثل حوالي 22% من مجموع نفقات الاستغلال للشركة. وقد مكن إفتحاص إقتناء وإستعمال وقود الطائرات من تسجيل الملاحظات التالية:

- **على مستوى مسطرة تفويت الصفقات**

- **غياب عقود نهائية مع الموردين**: تقوم الشركة في بداية كل سنة بالإعلان عن طلب العروض من أجل التزود بالوقود على أساس دفتر تحملات خاص، طبقا لنموذج الجمعية الدولية للنقل الجوي IATA الخاص بشروط التزود بوقود الطائرات المؤرخ في يناير 2003. ويشترط دفتر التحملات هذا توقيع عقود منفردة مع كل مورد. إلا أن الموردين لم يوقعوا أي من هذه العقود مما يعني أن المعاملات مع الشركة أنجزت دون سند قانوني يحدد إلتزامات كل من الطرفين. وقد تم اختزال هذه العلاقة التجارية في تحديد سعر شحن الوقود المستخدم فقط لتسوية فواتير الوقود. وبالتالي ، فإن جميع متطلبات دفتر التحملات توجد خارج الاطار التعاقدي ، على الرغم من أنها تطابق نموذج IATA ، والذي يمثل المرجع العام لتوريد وقود الطائرات.

هذه الطريقة في العمل تعرض الشركة للمخاطر التي يمكن أن تنجم عن مورديها زيادة على صعوبة تحديد المسؤوليات.

- **عدم احترام البنود المتعلقة بالضمانات و العقوبات**: على هذا المستوى، لوحظ عدم تحقيق الضمانات التي يشترطها دفتر التحملات وهي الضمان المؤقت والضمان النهائي و حجز الضمانة. كما لم يتم تطبيق العقوبات المتعلقة بالتأخير في التزويد بالوقود والتي تم تحديدها حسب دفتر التحملات في 1% لليوم تحسب على أساس السلع التي لم يتم تسليمها والخدمات التي لم يتم إنجازها. ويلاحظ أيضا أن البنود المتعلقة بحساب عدد أيام التأخير في التسليم لا تمكن من حث الموردين على احترام هذه الآجال و بالأخص الضرر الذي من الممكن أن يحدثه تأخير في إقلاع طائرة عن وقتها بسبب عدم وفاء أحد الموردين بتعهداته.

- **التعهد بشروط غير تلك المحددة في طلب العروض**: تتضمن هذه الشروط أولا وحدة الثمن التي يحددها دفتر التحملات في USC/USG. هذه الوحدة ضرورية في المقارنة بين العروض. إلا أن تحليل الصفقات المتعلقة بالتزود بالوقود أظهرت على أن الموردين قد تقدموا بطلبات من أجل الحصول على هذه الصفقات بوحدات مختلفة عن تلك المحددة سابقا. وبناء على هذا تقوم الشركة بتحويل هده الطلبات إلى الوحدة السالفة الذكر على أساس سعر الصرف الخاص بتاريخ فتح الأظرفة، مما يدفع الشركة لتحمل مخاطر الصرف الأجنبي على أسعار نقل هذه العملات مقابل الدولار في وقت دفع ثمن الفواتير للموردين.

- كما لوحظ تقدم الموردين بمراجع مختلفة لأسواق الوقود العالمية الخاصة بكل مطار (توقف في رحلة الطيران) مما يصعب عملية المقارنة بين العروض، كما هو الحال على سبيل المثال في مطارات تونس و بامكو سنة 2010.

- **التزود بوقود الطائرات خارج إطار المسطرة المحددة لذلك والقيام بمفاوضات غير مؤطرة لإبرام عقود على مستوى السوق المغربي**: على الرغم من وجود دليل خاص بإجراءات الاقتناء الذي يحدد طلب العروض كوسيلة وحيدة من أجل التزود بالوقود، تقوم الشركة بالتزود من 10% حتى حدود 15% من احتياجاتها في منطقة شمال المغرب عن طريق مورد جديد تم التعاقد معه خارج المسطرة المحددة لذلك. و تتم التوريدات على أساس بنية أسعار أقل أهمية مقارنة مع تلك المتعلقة بمورد آخر يربطه بالشركة عقد مدته 15 سنة في هذه المنطقة.

• **إختلالات تتعلق بنمط التوريد و مراقبة الفوترة**

مكن تحليل عملية التزود بالوقود من تسجيل الملاحظات التالية:

- **غياب التحكم في الكميات المتوصل بها**: تعاني قاعدة المعطيات HDV، التي تمثل الوسيلة الأساسية من أجل تتبع كميات الوقود التي تم تسلمها، من عدة إختلالات. ويتم تزويد هذه القاعدة بالبيانات اللازمة عن طريق محاضر تنظيم الطيران المنجزة بطريقة يدوية بالنسبة للطائرات غير المزودة بنظام ACARS. ويتم هذا التزويد بشكل متأخر. وعليه، فإن إيقاع تزويد قاعدة المعطيات لا تتناسب مع نظام التوصل و أداء الفواتير، الذي يتسم بسرعة أكثر بحيث يتم الأداء أثناء نفس شهر التزود بالوقود.

ويضاف إلى هذا التأخير، الأخطاء المتكررة التي تتضمنها قاعدة المعطيات السالفة الذكر والناجمة عن عدم وضوح معطيات محاضر التسيرالمتعلقة بالتزود بالوقود، و التي لا تتم في بعض الأحيان على أساس نماذج التسليم.

كما أن هذه القاعدة الخاصة بالمعطيات غير شاملة و تعاني في بعض الأحيان من عدم توفر عدد من محاضر التسيير، و لا تعطي أي معلومة بخصوص كميات الوقود المستعملة أثناء الرحلات الخاصة بتأجير الطائرات.

و قد ترتب عن هذه الوضعية فوارق بين التقدير المنجز على أساس هذه القاعدة و المعطيات المتعلقة بالفواتير إلى 98.5 مليون درهم في 2010.

• **مراقبة غير كافية لفواتير الوقود**: يعاني نظام المراقبة من عدة نواقص أهمها:

- **عدم إرفاق مذكرات التسليم بالفواتير**: مكن تحليل مجموعة من الملفات من ملاحظة غياب نماذج التسليم، على سبيل المثال تمثل الفواتير غير المرفقة نسبة 61% و 55% على التوالي بالنسبة لشهري مارس و أبريل لسنة 2010. هذه الوضعية تبين غياب المراقبة بالنسبة لأكثر من نصف الفواتير و عدم الرجوع إلى مذكرات التسليم التي تمثل الوثائق المثبتة لتسلم كميات الوقود الموردة.

- **غياب مسطرة المراقبة الداخلية**: لا تخضع مراقبة فواتير الوقود لأية مسطرة رسمية، تبين مراحل هذه المراقبة والمتدخلين وتعالج مختلف الحالات التي تواجه المصلحة، بل تخضع فقط للسلطة التقديرية للمسيرين بناء على ملفات حاسوبية EXCEL أحدثت لهذا الغرض .

- **إنجاز هذه المراقبة تحت ضغط آجال الأداء**: لا تتم مراعاة فترة 30 يوما المنصوص عليها في دفتر التحملات كفترة من أجل تسديد الفواتير. ويستغل الموردين موقفهم القوي بنسبة للشركة و يفرضون آجالا يحددونها في فواتيرهم وتلتزم الشركة باحترام هذه الأخيرة من أجل تفادي تعليق التوريد مما يؤدي إلى عدم إحترام مرحلة المراقبة.

- **عدم كفاية الموارد البشرية**: تتم مهمة مراقبة فواتير الوقود من قبل اثنين من الموظفين يقومان بهذه العملية يدويا. و يبلغ عدد الفواتير شهريا حوالي 5545 (متوسط بالنسبة للفترة 2006 - 2009) مما يفوق قدرة الموظفين المذكورين ويؤثر سلبا على جودة الرقابة.

- **عدم كفاية الرقابة على الخصومات المتفق عليها مع الموردين**: يفيد تحليل عمليات تصفية الخصومات على الإمدادات المزودة على صعيد شمال المغرب لسنة 2010، بأنها تتم على أساس 25 بدلا من 30 درهم للمترالمكعب كما هو منصوص عليه في العقد بالنسبة للإمدادات المستعملة من قبل الشركة مما أسفر عن كسب فائت قدره 1.4 مليون درهم بالنسبة لسنة 2010.

كما لوحظ غياب معلومات مثبتة عن الإمدادات المنجزة لفائدة شركات الطيران الأخرى و التي تستفيد الشركة بخصومات عنها مما يؤدي إلى غياب مراقبة هذه الكميات.

- **تغطية سعر وقود الطائرات**

شرعت الشركة في تغطية خطر تقلب أسعار وقود الطائرات منذ سنة 2001 في إطار استراتيجية قارة قصيرة الأمد عن طريق منتوجات بسيطة استبدلتها منذ سنة 2005 بمنتوجات مشتقة. وفي سنة 2007، قامت الشركة بتغيير كامل للتغطية حيث انتقلت من استراتيجية قصيرة الأمد (سنة واحدة) إلى استراتيجية ديناميكية بعيدة الأمد (ثلاث سنوات).

وترتكز هذه الاستراتيجية الجديدة على تعويض الخسائر المسجلة في عمليات التزود بالوقود بالأرباح المحققة في السوق المالية نظرا للارتباط القائم بين السوقين.

وقد أسفر تحليل إعداد وتنفيذ هذه الإستراتيجية الجديدة عن تسجيل بعض الملاحظات:

إعداد الاستراتيجية الجديدة

- **التسرع في إعداد واعتماد الاستراتيجية** : تبين العناصر التي أدلى بها مسؤولو الشركة حول إعداد الاستراتيجية الجديدة أنها أنجزت في وقت وجيز، وذلك في أواخر سنة 2007. فقد انطلق مسلسل الإعداد في أكتوبر سنة 2007 بواسطة عرض قام به بنك أجنبي لفائدة الشركة حول تجربة شركات الطيران بشأن تغطية أسعار الوقود. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإطار الذي ساهم في إعداد الاستراتيجية المذكورة و الذي تولى تنفيذها لم يتم تشغيله بالشركة إلا ابتداء من يوليوز 2007.
- كما أن هذه الاستراتيجية، التي كانت قد أعدت وشرع في تنفيذها منذ نونبر 2007، لم يتم عرضها على المجلس الإداري للشركة إلا خلال دجنبر من نفس السنة. وقد اقتصر هذا التقديم على الخطوط العريضة للإستراتيجية.
- **نقص في الاستشارات**: لجأت الشركة خلال إعداد الاستراتيجية إلى استشارة بعض الأجهزة، غير أن هذه الاستشارات لم تكن كافية لوضع استراتيجية مختلفة مع سابقتها وتعرض الشركة إلى مخاطر كبيرة تتعلق بضبط تقنيات التغطية الجديدة.

وقد كانت هذه الاستشارات عبارة عن عروض واتصالات محدودة مع شركة لصنع الطائرات وأخرى للطيران وبنك أجنبي حول تجربة شركات الطيران في ميدان تغطية سعر الوقود دون إعطاء توجيهات واضحة مناسبة لشركة من حجم وصنف الخطوط الملكية المغربية.

وكان المجلس الإداري للشركة خلال دورته بتاريخ 3 دجنبر 2007 قد أثار الانتباه حول ضرورة الاستعانة باستشارة خارجية مناسبة من أجل تدبير هذا النشاط وهي النقطة التي تناولتها كذلك لجنة التدقيق خلال أول دورة لها بتاريخ 8 أكتوبر 2009.

وهكذا، يتضح أن الشركة بالرغم من عدم توفرها على الموارد الضرورية لإعداد الاستراتيجية الجديدة، لم تلجأ إلى خدمات مختصين في الميدان وقامت بإسناد هذه المهمة إلى قسم الوقود التابع لمديرية المشتريات. هذا القسم الذي يتكلف بشراء الوقود وليس بتغطية أسعاره وهي المهمة التي لم تكن له أي تجربة بشأنها.

- **استراتيجية معتمدة على تجربة شركات الطيران الكبرى**: رغم محدوديتها، فإن الاستشارات المذكورة خصت كلها تجربة شركات الطيران الكبرى التي تجعل من تغطية الوقود رافعة أساسية لتدبير المخاطر.

وقد اقتصرت التجارب المقدمة إما على شركات كبرى راكمت تجربة كبيرة في ميدان تغطية سعر الوقود وإما الشركات المنخفضة التكلفة المعروفة بكبر حجمها. وقد بينت هذه الاستشارات أن الشركات المتوفرة على وضعية مالية صلبة وحدها القادرة على القيام بتغطية سعر الوقود.

ولعل وضعية شركة الخطوط الملكية المغربية خلال سنة 2009 تقدم مثالا على ذلك حيث بلغت الخسارة المسجلة في إطار تغطية الوقود 764 مليون درهم مما شكل 90% من النتيجة الصافية للشركة خلال نفس السنة والتي بلغت عجزا قدره 850 مليون درهم.

- **عدم الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المجلس الإداري**: حذر المجلس الإداري للشركة في دورته بتاريخ 3 دجنبر 2007 بشكل واضح من الطابع المعقد للاستراتيجية الجديدة ودعا إلى اللجوء إلى استشارة خارجية وإلى توخي الحذر

في تدبير هذا النشاط. كما أوصى بيقظة خاصة لتتبع هذا النشاط نظرا للنتائج المحصلة من تجربته في السوق المغربي والتي أبانت عن وجود مخاطر كبيرة خصوصا عبر وضع مواثيق خاصة بهذا النشاط.

غير أن هذه التحذيرات جاءت متأخرة لإثارة انتباه مسؤولي الشركة حول مخاطر الاستراتيجية لكونهم قد شرعوا في العمل بها.

تنفيذ الإستراتيجية الجديدة

سجل بشأن تنفيذ الإستراتيجية الجديدة الملاحظات التالية:

على المستوى التنظيمي والموارد البشرية

- **نقص على مستوى الوحدة المكلفة بتدبير تغطية سعر الوقود**: حسب المسطرة الداخلية ل23 يناير 2008، تضم الوحدة الموكول إليها تدبير تغطية سعر الوقود قسم الوقود الذي يتولى إعداد الإستراتيجية وتغييرها عند الحاجة ولجنة المراقبة والمصادقة ومكتبا أماميا يتولى تنفيذ العمليات بشكل دوري مع الأبناك ومكتبا خلفيا يتولى معالجة وتتبع العقود والفواتير.

وقد لوحظ خلال كل فترة إعداد وتنفيذ التغطية الجديدة، أنه وباستثناء لجنة المراقبة والمصادقة، اقتصرت هذه الوحدة على شخص واحد قام بالإشراف على إعداد الإستراتيجية وتكلف بعد ذلك بإنجاز عمليات المكتبين الأمامي والخلفي في نفس الوقت.

- **عدم احترام مسطرة التغطية**: خلافا لما حددته المسطرة الداخلية المذكورة، فإن وثائق International ISDA Swaps and Derivatives(association) التي تشكل الإطار القانوني لعمليات التغطية لم تتم المصادقة عليها مع الأطراف البنكية التي تتعامل معها الشركة في هذا الميدان.

كما لوحظ غياب تقارير تثبت على النشر التلقائي وفي خلال 48 ساعة لنتائج العمليات المنجزة على أعضاء لجنة المراقبة و المصادقة خلافا لنفس المسطرة الداخلية.

ويضاف إلى ذلك، عدم احترام التقرير المنصوص عليه في المسطرة المذكورة حيث تنص على أنه «حسب عدد العمليات المنجزة و حالة السوق المالي يجب إنجاز تقرير أسبوعي أو شهري لفائدة لجنة المراقبة والمصادقة».

- **نقص الموارد البشرية**: لقد أكدت الاستشارات التي قامت بها الشركة خلال إعداد الإستراتيجية الجديدة على ضرورة الاستثمار في تغطية من مستوى احترافي دون إغفال أهمية هذا النشاط بالنسبة لخزينة الشركة.

وخلافا لذلك، فقد اعتمدت الشركة منذ شروعها في العمل بهذه الإستراتيجية على شخص واحد لتدبير هذا النشاط مع العلم أن هذا الشخص كان دائما يتولى مهام أخرى موازية.

و بالإضافة إلى هذا النقص العددي، فإن الشركة لجأت إلى أطر بدون تجربة في ميدان التغطية حيث أن الأشخاص الثلاثة الذين تعاقبوا على تدبير هدا النشاط تم تكليفهم به مباشرة بعد إتمام دراستهم.

ولا تتوفرهذه الأطر على تجربة كافية لتولي مثل هذه المسؤولية المعقدة بطبيعتها والتي تتطلب دراية كبيرة بتقنيات تدبير المنتوجات المشتقة. وتبين طريقة تدبير الشركة أنها لم تأخذ بعين الاعتبار توصيات الأجهزة التي قامت باستشارتها والتي شددت على ضرورة الاستثمار في موارد بشرية محترفة في الميدان لضمان نجاح تدبير تغطية الوقود. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركة لم تستثمر بشكل كاف في الموارد البشرية التي قامت بتوظيفها لهذه الغاية بحيث اقتصرت على تدريب واحد استغرق يومين خلال أكتوبر2007.

كما تم تسجيل عدم الاستقرار على مستوى المسؤولين الذين تعاقبوا على تدبير تغطية الوقود حيث بلغ عددهم ثلاثة أشخاص خلال الفترة الممتدة من أكتوبر 2007 إلى آخر 2010.

على المستوى العملي

سجلت حصيلة نشاط تغطية الوقود في إطار الاستراتيجية الجديدة خسارة قدرها 142,69 مليون دولار أمريكي خلال

الفترة الممتدة من دجنبر 2007 إلى دجنبر 2010. و قد سجل أكبر قسط من هذه الخسارة بين أكتوبر 2008 ودجنبر 2009 حيث بلغت 131,81 مليون دولار أمريكي.

و قد كانت العمليات المبرمة بين مارس و غشت 2008، و التي غطت بمفردها 40,79% من الحجم الإجمالي الذي تمت تغطيته على طول فترة العمل بالإستراتيجية الجديدة، السبب الرئيسي في هذه الوضعية حيث تسببت في خسارة قدرها 144 مليون دولار أمريكي مما يشكل أكثر من 97% من الخسائر الخامة.

و تكمن أسباب هذه الخسائر في العوامل التالية:

- **طبيعة المنتوجات الاختيارية** : لقد اعتمدت الشركة في إطار الإستراتيجية الجديدة على تغطيات بدون تكاليف عبر اقتناء منتوجات مشتقة من نوع (collar) و .(three ways)و تهدف هذه المنتوجات إلى تغطية ارتفاع سعر الوقود (عبر اقتناء call) و تمويله عن طريق التعرض لخطر الانخفاض (عبر بيعput).

إن هذه المنتوجات بطبيعتها تمكن من تغطية ارتفاع سعر الوقود دون أداء أي قسط تأمين (prime) عبر عمليات مضاربة. إلا أن هذه المنتوجات تحرم الشركة من الاستفادة من الانخفاض في أسعار الوقود وهي الوضعية التي سجلت ابتداء من صيف سنة 2008 حيث انخفض سعر خام النفط إلى ما دون 40 دولارا للبرميل.

- **مستوى مرتفع لعمليات البيع puts**: إن أغلبية عمليات التغطية تمت بين مارس وغشت 2008 وهي الفترة التي عرفت ارتفاعا كبيرا في أسعار المنتوجات النفطية. قامت الشركة خلال هذه الفترة بإبرام أكبر عدد من العمليات مما أدى بها إلى تغطية مكونة من منتوجات بمستوى مرتفع من أجل تغطية التوجه التصاعدي للأسعار. غير أن الشركة تحملت من أجل تمويل هذه التغطية خطر التعرض إلى مستويات أسعار مرتفعة مما أدى إلى حرمانها من الاستفادة من تراجع الأسعار.
- **التعرض لخطر الانخفاض على فترات طويلة**: يرجع سبب الخسائر المسجلة كذلك إلى طول فترات التعرض لخطر انخفاض الأسعار حيث إن عمليات البيع (Puts) المتعلقة بالمنتوجات التي تم اقتناؤها بين مارس وغشت 2008 أدت إلى تعريض الشركة لخطر الانخفاض لفترات طويلة بلغ بعضها 19 شهرا .

ويبدو أن مصدر الخسائر هو اختيار الشركة لتغطية سعر الوقود وبالتالي تعريضها على فترات طويلة تجاوزت في بعض الأحيان السنة خلال ظرفية اتسمت بالارتفاع الاستثنائي لأسعار المنتجات النفطية وأدت إلى عدم وضوح الرؤية بشان سوق النفط و صعوبة توقع تطوره.

هذه الاختيارات تتناقض مع طبيعة الإستراتيجية الديناميكية التي اعتمدتها الشركة والتي تتوجه نحو تغطية تدريجية حسب تطور السوق من أجل ضمان أكبر ربح .

كثرة العمليات المبرمة سنة 2008 : اعتبارا لنفس الفترة الممتدة من مارس إلى غشت 2008، فإن العمليات المبرمة خلال هذه الفترة كانت تغطي حاجيات سنة 2009-2008 بنسبة فاقت 56%. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه العمليات شكلت أكثر من 40% من مجموع العمليات التي تمت تغطيتها على امتداد فترة العمل بالإستراتيجية الجديدة.

➢ إعادة هيكلة أدت إلى تفاقم الخسائر

على إثر الخسائر المسجلة خصوصا خلال السداسي الثاني من سنة 2008، باشرت الشركة ابتداء من شهر أكتوبر مسلسل إعادة شراء وإعادة هيكلة حقيبة تغطيتها من أجل تقليص الخسائر المتوقعة .

وقد بلغت تكلفة عملية الهيكلة أكثر من 26,7 مليون دولار أمريكي خلال الفترة الممتدة من نونبر 2008 إلى دجنبر 2010 . أما حصيلة هذه العمليات فقد سجلت خسارة إجمالية بلغت 2.710.045 دولار أمريكي نتيجة الخسارة الصافية التي سجلت سنة 2010 والتي بلغت 10.258.160 دولار أمريكي.

وتعود هذه الخسارة أساسا إلى عمليات إعادة شراء تمت في توقيت غير مناسب خصوصا العمليات التي تمت في 15 أكتوبر 2008 و تلك التي تمت في 8 دجنبر 2008 .

عدم الاستفادة من انخفاض الأسعار

إذا كان انخفاض أسعار النفط قد سبب الخسائر المذكورة، فقد شكل في الوقت نفسه فرصة لاقتناء تغطية الفترات الموالية وفق شروط إيجابية. للإشارة، فان شركات عديدة للطيران خصوصا منها الشركات منخفضة التكلفة لم تفوت هذه الفرصة لتغطية حاجياتها على خلاف شركة الخطوط الملكية المغربية.

وهكذا، فإن الإنخفاض الكبير الذي عرفته أسعار النفط خلال السداسي الثاني من سنة 2008 شكل فرصة مناسبة كان بإمكان الشركة الاستفادة منها عبر اقتناء تغطيات بمستويات منخفضة تمنح للشركة فرصة الاستفادة منها بعد عودة الأسعار إلى مستوياتها الطبيعية المسجلة .

و قد كان الانشغال الأكبر للشركة خلال هذه الفترة هو التخلص بأقل تكلفة من المنتجات المقتناة سلفا.

التخلي عن الإستراتيجية والتعرض إلى ارتفاع الأسعار (ابتداء من 1102)

في إطار إعادة هيكلة حقيبة تغطيتها، قامت الشركة بتصفية جميع العمليات المقتناة لتصبح بدون تغطية منذ دجنبر 2010. و يشكل هذا الاختيار تخليا عن الإستراتيجية الديناميكية بعيدة الأمد دون التوفر على إستراتجية بديلة.

ونتيجة لذلك، فإن الشركة وجدت نفسها معرضة كليا للارتفاع الكبير لأسعار النفط المسجل ابتداء من نونبر 2010.

وزاد من خطورة هذه الوضعية كون الشركة قد أعدت ميزانيتها لسنة 2011 على أساس 81 دولار كسعر للنفط.

بالإضافة إلى النواقص المذكورة في اقتناء منتوجات التغطية، فإن الشركة لم تلجأ إلا إلى عدد محدود من الأبناك حيث أبرمت معظم عملياتها مع بنكين اثنين.

من جهة أخرى، فإن تدبير تغطية سعر الوقود لم يخضع إلى أي افتحاص كما تستوجب ذلك أفضل الممارسات في هذا الميدان وكما أوصى بذلك المجلس الإداري للشركة.

تحليل برنامج نجاعة استعمال وقود الطائرات (emmargorp ycneicfife leuF)

في 8 فبراير 2008، تم وضع برنامج لتقليص نفقات وقود الطائرات استهدف تمكين الشركة من اقتصاد 8%من نفقاتها المتعلقة بالوقود مما يقابل 8,27 مليون دولار أمريكي سنويا.

وقد تم تقسيم هذا البرنامج إلى عدة مشاريع وأفضى تحليل النتائج المحصلة و طريقة تدبيره إلى الملاحظات التالية:

- **حصيلة دون الأهداف المسطرة**: كان من المتوقع حين وضع البرنامج أن تقلص مجموعة الخطوط الملكية المغربية ابتداء من صيف 2008 نفقات الوقود بنسبة 3% . إلا أن هذه النسبة لم تتجاوز 1,59% إلى غاية شتنبر من نفس السنة.

و كانت أحسن نتائج البرنامج قد سجلت خلال سنة 2009 حيث تم توفير 4,35% من فاتورة الوقود. وقد تراجعت بشكل كبير سنة 2010 حيث لم تتعد نسبة تقليص الفاتورة 0,81%.

وهكذا، فإن النتائج المحصلة سنة 2009 تراجعت بنسبة 72% سنة 2010 مشكلة بذلك قطيعة مع الحصيلة الإيجابية نسبيا المسجلة خلال أول عامين من العمل بالبرنامج. وقد استمر هذا التراجع خلال سنة 2011.

- **تفاوت النتائج بين مكونات البرنامج**: في إطار البرنامج، يمثل المشروع المتعلق بمراقبة برمجة الرحلات الجوية (Dis-patch/ops control) والمشروع المتعلق بعمليات الطيران(Flight ops) نسبة تفوق 80% من إجمالي الفاتورة الممكن تقليصها في البرنامج المذكور. غير أن نسبة إنجاز هذين المشروعين لم تتعد على التوالي نسبة 20 و 21% إلى متم سنة 2008.

و يرجع هذا التفاوت أساسا إلى الانجازات المحدودة في بعض مكونات هذين المشروعين كاستعمال الوحدات الثانوية للطاقة (Auxiliary Power Unit APU) والتوزيع ومراقبة العمليات (Dispatch & operation control)، بالإضافة إلى الانخراط المحدود للربابنة في إنجاز البرنامج وضعف الموارد البشرية والوحدة المكلفة بتدبيره.

2. الطاقم التقني للطائرة (الربابنة)

- **تطور كتلة الأجور المتعلقة بالطاقم التقني للطائرة**

ازدادت كتلة الأجور بشكل أكبر من زيادة عدد أعضاء الطاقم، حيث ازدادت الأجور بنسبة 76% خلال الفترة ما بين 1999 و2009 بينما ازداد العدد بنسبة 8% فقط .

- **توزيع أفراد الطاقم التقني حسب نوع الطائرة**

يظهر حساب نسبة توزيع الطاقم حسب نوع الطائرة عدم توازن لصالح طائرات المدى الطويل ذات الأجر الأعلى. إذ تقدر هذه النسبة ب 14 طيار لكل طائرة من نوع B747 و 8.5 بالنسبة لنوع B737S. و يبدو بأن هذا التوزيع يخضع لاعتبارات المسار المهني للربابنة بدل اعتبارات الاستغلال المعقلن للأسطول.

- **وجود ساعات غير مستعملة مقارنة بالساعات المؤدى عنها**

تحدد رواتب الطاقم التقني بناء على عدد ساعات الطيران المنجزة، مع ضمان حد أدنى من الأجور قدره 60 ساعة للمدى المتوسط و70 ساعة للمدى الطويل. وهذا ما يؤدي إلى وجود ساعات غير مستعملة مؤدى عنها.

فخلال سنة 2008 - 2009، بلغ عدد الساعات غير المستعملة15.658,29 ساعة بأجر إجمالي قدره 41 مليون درهم باحتساب كلفة متوسطة للساعة قدرها 2.624 درهم.

- **تمديد زمن الرحلات الجوية بالنسبة للطاقم التقني للطائرة الذي يشغل وظيفة التأطير**

منح قرار للرئيس المدير العام ابتداء من 21 يوليوز 2008 تمديدا جزافيا في زمن الرحلات الجوية لأعضاء الطاقم التقني للطائرة الذين يمارسون مهام التأطير الإداري على الأرض .

و يخول هذا التمديد تعويضات مرتبطة بالنشاط تساوي المعدل الثلاثي (3 أشهر) للتعويضات التي يحصل عليها أفراد طاقم القطاع الذي ينتمون إليه، وتضاف هذه التعويضات إلى تلك المحصل عليها نتيجة للمسؤولية الإدارية.

- **الجمع بين التعويضات عن التنقل والتكفل بنفقات الطاقم**

يتلقى الطاقم التقني للطائرة تعويضات عن التنقل لتغطية مصاريف السكن والوجبات وقد بلغت هذه التعويضات 35.079.254 درهم في سنة2008 و 37.934.550 درهم في سنة 2009.

إلا أن الشركة تقوم في نفس الوقت بتحمل المصاريف المذكورة وهو ما يشكل تراكما غير مبرر بين هاتين النفقتين.

وتفيد مقارنة أجور الربابنة النظاميين للشركة مع الربابنة المتعاقدين بأن الربان النظاميين يكلفون الشركة 47.904 درهم أكثر شهريا لكل ربان، باحتساب الأجر الخام والتحملات الإجتماعية. وتعكس هذه الوضعية الكلفة المرتفعة نسبيا للطاقم النظامي للخطوط الملكية المغربية.

3. الصيانة

يقوم المركز الصناعي للطيران بصيانة الجزء الأكبر من أسطول مجموعة الخطوط الملكية المغربية. كما يقدم خدمات لبعض الزبناء. و تتأثر إدارة المشتريات والتوريد في المركز بالعديد من العوامل. وقد مكن تحليل هذه العوامل من الوقوف على الملاحظات التالية:

- لا توجد سياسة رسمية للشراء واللوجستية خاصة بالمركز
- لا يتوفر المركز على سياسة رسمية للشراء و اللوجستية لتحديد ما يلي:

- الاختيار مابين التخزين و الاقتناء المباشر؛
- الاختيار بين العناصر المدارة وغير المدارة حسب حاجة المركز و وفقا لمعلومات محددة.
- الاختيار بين أنماط مختلفة من التزود بالسلع اللازمة: شراء، AOG الاقتناء في حالة الاستعجال، تبادل، تأخير...؛
- سياسة الأسعار و الجودة؛

- **أهمية الإقتناء في حالة الاستعجال (AOG/GV)**

يمثل الإقتناء عن طريق الاستعجال في حالة الطوارئ نسبة مهمة سواء بالنسبة للطائرات المتوقفة أو الطائرات التي تجتاز مراقبة الصيانة، إذ شكلت هذه النسبة ثلث طلبيات المركز في سنة 2010.

- **أهمية التبادل المعياري**

تختار الشركة من أجل التزود بالمعدات اللازمة بين اقتناء معدات جديدة وكراء معدات جديدة أو مستعملة أو مبادلة معداتها المعطلة بمعدات مشابهة صالحة للاستعمال. وتتم هذه العملية الأخيرة مقابل أداء ثمن هذه الخدمة و تصليح المعدات الموضوعة مع بيعها للمورد.

وقد شكلت هذه التبادلات 91% من مجموع احتياجات المركز من المعدات في سنة 2010. غير أنه لوحظ خاصة لهذا النمط من التزويد غياب مسطرة تحدد الإجراءات الإدارية والتقنية اللازم اتخاذها في هذا الشأن.

- **نفاد المعدات الأكثر استعمالا من المخزن**

من أجل تسيير معقلن لمعداته، يتوجب على المركز أن يوفر نسبة من هذه المعدات و اللوازم على مستوى مستودعاته لاستعمالها عند الحاجة، و قد لوحظ غياب بعض هذه المعدات و لجوء المركز إلى اقتنائها عن طريق الاستعجال والتي بلغت 306 طلبية في سنة 2009. تجدر الإشارة إلى أن المخاطر التي قد تنتج عن هذه الحالات تتجلى في التوقف عن استغلال الطائرة لفترة طويلة وشراء المعدات بأثمنة مرتفعة بسبب الاستعجال.

- **أهمية المعدات غيرالمستعملة**

يبين تحليل التخزين على مستوى المستودع وجود معدات لم يتم استعمالها لمدة طويلة. وقد بلغت نسبة التخزين غير المستعمل حتى حدود نهاية 2010 ما قدره 12.803 مادة بقيمة 71.945.312 درهم. وبلغت نسبة المواد غير المستعملة لمدة تفوق سنة واحدة أكثر من نصف قيمة المخزون. كما بلغت قيمة المواد غير المستعملة لمدة تفوق خمس سنوات 27 %. في حين أن بعض المواد ترجع إلى سنة 1993.

- **الانعكاس السلبي لعدم تجانس الأسطول الجوي للشركة**

تتوفر الشركة على سبعة أنواع مختلفة من الطائرات. ويتطلب هذا التنوع الحفاظ على مخزون كبير لكل نوع ولكل المعدات. ويبلغ العدد المتوسط للقطع التي يتم تخزينها و تلك التي يتم اقتنائها بشكل مباشر بالنسبة لكل طائرة إلى 1636 قطعة. ويحول هذا التنوع دون تحقيق الاقتصاد في الإنفاق الذي يمكن أن يحققه أسطول أكثر تجانسا.

خامسا - جوانب أخرى من التدبير

افتحص المجلس الأعلى للحسابات جوانب أخرى من تدبير الشركة وأثار الملاحظات التالية :

1. تدبيرالتأمين

يتكلف قسم التأمينات بالخطوط الملكية المغربية بتدبير تأمينات الشركة. ويتعلق الأمر بثلاثة أنواع من التأمينات مع غلبة التأمين على الطيران.وقد بلغ حجم أقساط التأمينات التي تدفعها الخطوط الملكية المغربية 89.044.856 درهم في سنة 2009.

وقد مكن افتحاص تدبير نشاط التأمين من تسجيل الملاحظات التالية :

- عدم اللجوء سنة 2010 إلى المنافسة من أجل تجديد عقود التأمين المتعدد الأخطار المتعلقة بوكالات الشركة في الخارج والاكتفاء بمسطرة الاستعجال؛
- عدم تحصيل التعويض عن عدة قضايا هامة تتعلق «بكوارث الطيران» وذلك لعدم وجود اتفاق حول هذا التعويض أو لعدم استكمال ملفات هذه الكوارث. ويقدر مبلغ هذه التعويضات بأكثر من 19,7 مليون درهم؛
- الارتفاع الكبير لثمن نسبة أقساط التأمين عن المخاطر العادية بالنسبة لتأمين الطيران لمجموعة الخطوط الملكية المغربية مقارنة مع ما تؤديه شركات الطيران ذات النموذج الكلاسيكي؛
- تحديد المنافسة في اختيار شركات التأمين في ميدان الطيران، وحصرها في وسيط واحد أو اثنين من وسطاء التأمين في ميدان التأمين على المستخدمين؛
- تحمل مزدوج من طرف الخطوط الملكية المغربية لأقساط التأمين عن مخاطر ضياع رخصة السياقة لأفراد الأطقم الجوية والوفاة والعجز بموجب عقد التأمين عن الموت، وفقدان رخصة السياقة لأفراد الأطقم الجوية والتقنية بموجب العقد الفردي عن مخاطر «حوادث الأفراد والأطقم الجوية». وقد تحملت شركة الخطوط الملكية المغربية مرتين مخاطر الموت والعجز المنصوص عليها سواء في عقد «الموت، ضياع رخصة السياقة لأفراد الأطقم الجوية التقنية» وفي عقد «التأمين الجماعي عن الوفاة والعجز» ؛
- تحمل شركة الخطوط الملكية المغربية لجميع أقساط التأمين المتعلقة بالتقاعد والوفاة لصالح الأطقم الجوية والتقنية دون أية مساهمة من طرف هذه الأخيرة.

2. تدبير الكوارث

من خلال افتحاص تدبير الكوارث الناجمة عن أضرار الأسطول الجوي لشركة الخطوط الملكية المغربية، تم رصد بعض الملاحظات.

فقد لوحظ عدم توفر شركة الخطوط الملكية المغربية على نظام معلومات لإحصاء جميع الحوادث التي قد تؤثر على نشاطها الجوي، إذ يحول غياب وحدة خاصة لتجميع الحوادث المبلغ عنها من طرف مختلف المديريات دون توفر الشركة على قاعدة بيانات شاملة لجميع الحوادث. ويبقى التصريح بالكوارث خاضعا لإرادة مختلف المتدخلين في رصدها. فعلى سبيل المثال لم يقم بعض رؤساء محطات الشركة في المطارات بالتبليغ عن حوادث وقعت في بعض الرحلات أو صرحو بها في وقت متأخر.

كما أن جمع المعلومات المتعلقة بالحوادث المصرح بها لشركات التأمين يخضع لمبادرة قسم التأمينات في غياب أي إجراء رسمي لإحصاء وتحليل وإحالة الحوادث.

وبالإضافة إلى ذلك، لم يتم التعويض كليا عن الحوادث المصرح بها لشركات التأمينات، حيث بلغ الباقي استخلاصه عن الأخطار المحدقة بأسطول شركة الخطوط الملكية المغربية ما يزيد عن 43 مليون درهم منذ سنة 1994.

3. تدبير المنازعات

أسفر افتحاص ملفات المنازعات المتعلقة بمختلف أنشطة شركة الخطوط الملكية المغربية عن تسجيل الملاحظات التالية:

- **عدم وجود قاعدة بيانات شاملة لتتبع ملفات المنازعات**

يتم تتبع ملفات المنازعات عبر ملفات حاسوبية Excel مما لا يتيح الاحتفاظ بالسجلات التاريخية وإنتاج لوائح موثوق بها للملفات المتعلقة بالحسابات، وذلك بسبب عدم وجود قاعدة بيانات للمنازعات تعالج مختلف العناصر (عدد الملفات ونسبة ومبالغ التحصيل ومبلغ التسديدات...إلخ).

كما لوحظ عدم اكتمال اللوائح التي وضعت رهن إشارة المجلس الأعلى للحسابات وتضمنها لعدة تناقضات. وكمثال على ذلك، ملفات المنازعات المتعلقة بالشيكات غير المؤداة والمدرجة في جدول التتبع لمديرية الشؤون القانونية لشهر

يونيو 2010 (أعده المسؤول السابق) والتي يبلغ مجموعها أزيد من 9 مليون درهم خلافا للائحة المعدة من طرف المصلحة الحالية للمنازعات المتعلقة بهذه الشيكات والتي تشمل مبلغين مختلفين 3.792.785 درهم و2.275.546 درهم.

- **عدم وجود مؤشرات لتتبع أداء وفعالية تسيير ملفات المنازعات**

يقتصر المسؤول عن تدبير المنازعات على إرسال الملفات إلى المحامين وتتبع مساطر المحاكم والتنفيذ. ويتم هذا الرصد في غياب أي مؤشر لتتبع أداء وفعالية تسيير ملفات المنازعات ولا سيما ما يخص عدد الملفات التي تمت تسويتها وحجم الديون المستخلصة.

- **مجهودات غير كافية لتسوية ملفات الديون القديمة**

لم تتخذ مصلحة المنازعات أي إجراء لتسوية الديون التي لم يتم تحصيلها من طرف المحامين المكلفين بملفات منازعات هذه الديون. وكمثال على ذلك الديون المتراكمة منذ أكثر من خمس سنوات على الموظفين والبالغة ما مجموعه أزيد من 18 مليون درهم والتي لم تتخذ مصلحة المنازعات بشأنها أي إجراء، حيث لم يعهد بها إلى المفوضين القضائيين أو وكالات التحصيل من أجل تحديد أماكن تواجد المدينين. نفس الأمر يتعلق بالديون التجارية البالغة ما مجموعه 104 مليون درهم.

- **ضعف معدل تحصيل الديون التجارية وديون الموظفين**

لا يتجاوز معدل تحصيل الديون التجارية المتراكمة على الدائنين في السوق المغربية والخارجية منذ أكثر من خمس سنوات 3% . ففي سنة 2008، بلغ معدل تحصيل هذه الديون 2,2% حيث تم تحصيل ما مجموعه 3,15 مليون درهم من المبلغ الكلي لهذه الديون والبالغ 143 مليون درهم.

كذلك، لم تتجاوز المبالغ المحصلة عن ديون الموظفين منذ أكثر من خمس سنوات ما مجموعه 3,38 مليون درهم أي بمعدل 13% فقط.

- **عدم تحصيل بعض الديون التجارية بسبب عدم تبليغ الأحكام للمدينين**

تجد مصلحة المنازعات بالخطوط الملكية المغربية صعوبة في تبليغ الأحكام المتعلقة بالدائنين في السوق المغربية مما يزيد في كتلة الديون المحالة على هذه المصلحة بسبب عدم التبليغ. وقد أدى هذا الأمر إلى عدم تبليغ الأحكام الصادرة لصالح شركة الخطوط الملكية المغربية والمتعلقة بالمطالبة بالديون المترتبة عن وكالات الأسفار رغم أن هذه الوكالات لا تزال تمارس نشاطها التجاري وعناوينها معروفة.

4. تدبير توزيع التذاكر المجانية

تمنح شركة الخطوط الجوية الملكية المغربية تذاكر مجانية أو بأسعار منخفضة لموظفيها ولمستفيدين آخرين، وذلك للسفر على متن طائراتها أو مع الشركات الأجنبية التي تربطها بها اتفاقيات لتسهيل نقل الركاب.

وخلصت دراسة المجانية التي تمنحها شركة الخطوط الجوية الملكية المغربية إلى كبر حجمها مقارنة مع عدد الركاب الذين يؤدون ثمن التذكرة كاملا. فقد بلغ عدد الركاب المستفيدين من المجانية ما بين سنتي 2003 و2007 على التوالي 217.497 و217.874 مسافرا أي ما يعادل 5% إلى 7% من حجم المسافرين الذين يؤدون التذكرة كاملة.

وقد أفضى تحليل المجانية بخصوص سنة 2009 إلى أن 77% من مجموع التذاكر المجانية التي منحتها الخطوط الجوية الملكية المغربية (أي212022 تذكرة) تمت تسعيرتها على أساس سعر أقل من 200 درهم مما أفضى إلى متوسط العائدات لكل تذكرة لا يتجاوز 43 درهم.

كما مثلت التذاكر التي تمت تسعيرتها على سعر أقل من 50 درهما 49% من مجموع تذاكر المجانية الممنوحة (أي تذكرة 136.213) مما أفضى إلى متوسط العائدات بمبلغ 7 دراهم لكل تذكرة.

وبالإضافة إلى ذلك، تمنح شركة الخطوط الجوية الملكية المغربية عددا مهما من التذاكر المجانية لأشخاص لا علاقة لهم بالشركة ولأغراض لا تدخل ضمن المهام الموكولة إليها. وقد لوحظ في هذا الصدد انعدام قرار للمجلس الإداري بتحديد الأشخاص المؤهلين للمجانية والحصص الواجب منحها أخذا بعين الاعتبار طبيعة المنح: الموظفون، إشهار...

ولوحظ أيضا تعدد المتدخلين في منح التذاكر المجانية: الرئاسة ومديرية الموارد البشرية ومديرية المشتريات ومديرية التسويق... وذلك في غياب وحدة إدارية تختص بتجميع المعلومات المتعلقة بالمجانية ومن دون وضع نموذج لاحتساب التكلفة الاقتصادية للمجانية وتتبعها وتقييم آثارها والكسب الفائت الذي يمكن أن يترتب عنها.

5. مشاريع بناء معلقة أو متخلى عنها

وتشمل هذه المشاريع ما يلي:

- **بناء مرآب للطائرات**: قامت شركة الخطوط الملكية المغربية بالتخلي عن هذا المشروع وخسرت نتيجة لذلك مبلغا ماليا قدره 9.531.298 دولار أمريكي. هذا المبلغ يمثل أزيد من 77% من قيمة المبلغ المستثمر في المشروع؛
- **مركب الاصطياف بمراكش** : أنفقت شركة الخطوط الجوية الملكية المغربية ،علاوة على ثمن شراء الأرض التي شيد فوقها المركب، مبلغا ماليا آخر قدره 2.565.282 درهم مقابل خدمات المهندس المشرف على مشروع بناء مركب للاصطياف بمراكش. كما أدت الشركة أيضا مبلغ 135.000 درهم كمنح للمشاركين في المباراة المعمارية للمشروع، وقد ألغي المشروع برمته نظرا لعدم القيام بدراسة جدوى مناسبة؛
- **المشروع العقاري السكني** "logeram" الذي بلغت تكلفته الإجمالية 88.271.334 درهم وتم تعليقه وعدم إنهائه.
- **مشروع السكن الاجتماعي "طريق الجديدة"** والذي علق الشطر الثاني منه في حين بلغت تكلفة الأشغال المنجزة 8.559.086 درهم.

6. القروض الممنوحة لموظفي الشركة

تقوم شركة الخطوط الملكية المغربية منذ إحداثها بمنح قروض لموظفيها. وقد بلغ إجمالي هذه القروض 208.958.303 درهم بالنسبة للفترة الممتدة من 2005 إلى 2010 ، منها 192.961.501 درهما كقروض للسكن.

وقد أسفر افتحاص منح قروض السكن والسيارات عن الملاحظات التالية:

- **غياب ضمانات كافية تخص قروض السكن**

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن غالبية المستفيدين لم يتوفروا على ضمانات كافية تمكن شركة الخطوط الملكية المغربية من الحفاظ على حقوقها المتعلقة بتحصيل الديون.

ويتجلى ذلك في أن القروض الممنوحة كانت مضمونة فقط بواسطة عقود الاعتراف بالدين على عكس ما تنص عليه المذكرة المنظمة لتسيير القروض الممنوحة للموظفين من ضرورة وضع رهن كضمانة رئيسية للقرض قبل أن يتم إيداع أموال القرض في حساب المستفيد. وقد بلغ مجموع قروض السكن غير المضمونة بواسطة الرهون بالنسبة للفترة الممتدة ما بين سنة 2005 و2010 ما مجموعه 123.114.041 درهم. وبلغ الباقي استخلاصه 39.351.610 درهم.

وقد أدى غياب تكوين هذه الضمانات إلى تزايد ملفات المنازعات على قروض سكن والتي تمثل مبلغا إجماليا في نهاية أكتوبر 2010 تجاوز 30 مليون درهم. بالإضافة إلى تحمل الشركة تكاليف أداء أتعاب المحامين لاسترداد القروض.

- **تحمل شركة الخطوط الملكية المغربية لقروض الموظفين من أجل شراء السيارات**

قامت الشركة بمنح قروض للموظفين من أجل اقتناء سيارات شخصية خلال الفترة الممتدة من 2005 الى 2010 بمبلغ 22.163.413 درهم. ويشكل تحمل هذه القروض عبئا إضافيا على خزينة الشركة.

على هذا الصعيد، لوحظ أن منح هذه القروض يتم بطريقة تمييزية حيث تمنح هذه القروض للمديرين بدون فائدة في حين أن بقية الموظفين يستفيدون من هذه القروض بفائدة قدرها 9%.

7. تمويل اقتناء السيارات الشخصية لمسؤولين

تقوم شركة الخطوط الملكية المغربية منذ سنة 2005 بتحمل أقساط قرض الإيجار من أجل شراء سيارات شخصية (22 مسؤولا بالشركة منهم المديرون العامون والنواب والمديرون) وذلك بالاقتطاع من التعويض الشهري عن السيارة الممنوح

لكل مستفيد في حدود مبلغ قسط قرض الإيجار.

ولم يتم تعميم هذا الاقتطاع على جميع المستفيدين من السيارات. وتتحمل الشركة مصاريف تسيير هذه السيارات من بنزين وصيانة وتأمين والضريبة السنوية على السيارات.

وبناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات شركة الخطوط الملكية المغربية بما يلي:

- **فيما يخص الاستثمار في الأسطول، توفير الضمانات والكفاءات اللازمة لوضع مخططات الأسطول وللاستجابة لمتطلبات تجديد وتطوير الأسطول، لاسيما بإحداث لجنة للاستثمار؛**
- **فيما يخص استغلال الأسطول، اتخاذ التدابير اللازمة من أجل الاستغلال الرشيد للأسطول، لاسيما بتحقيق معدل استعمال يومي للطائرات يتطابق مع المعايير المعمول بها في مجال النقل الجوي، وتحسين معدل ملء الرحلات لضمان المردودية في نشاطها؛**
- **فيما يخص برمجة الرحلات الجوية، مواصلة في المجهودات الرامية إلى ترشيد الخطوط التجارية وضمان ربط أفضل للشبكة؛**
- **في مجال التوزيع، تطوير الوسائل الحديثة للتوزيع لاسيما عبر الأنترنيت؛**
- **فيما يخص شراء الوقود، ملاءمة دليل الاقتناء للأخذ بعين الاعتبار خصوصية سوق وقود الطائرات، وتعزيز مراقبة الفواتير، وإبرام شراكات مع شركات الطيران الأخرى من أجل الاستفادة من مركزة المشتريات؛**
- **فيما يخص تغطية مخاطر تغير ثمن الوقود، السهر على انخراط أكبر للمجلس الإداري في هذا النشاط وإحداث هيئة مختصة في هذا الشأن على غرار ما هو موجود لدى شركات الطيران الأخرى. وطلب المواكبة من طرف الكفاءات اللازمة؛**
- **فيما يخص تسيير الطاقم التقني للطيران، التحكم في كتلة الأجور، لاسيما من خلال الاستعمال الأمثل للأطقم وترشيد نفقات الأجور؛**
- **فيما يخص الصيانة، وضع سياسة مكتوبة و واضحة تتعلق بالتزود بقطع الغيار وبالتجهيزات.**

II. جواب المدير العام لشركة الخطوط الملكية المغربية

(نص مقتضب)

يشكل هذا المشروع خلاصة لأهم الملاحظات والتوصيات التي يتضمنها التقرير الخاص المتعلق بمهمة التفحص ومراقبة تسيير الخطوط الملكية المغربية، وهو وثيقة متميزة لوضعية الشركة. كما أنه يعطي تقييما هاما حول المناخ الذي تشتغل في إطاره الشركة.

وقد بين الإدراج هذا منذ ذباجته، خصوصيات الشركة الوطنية من حيث وضعيتها القانونية وتطورها خلال العشرة سنوات الأخيرة، موضحا بذلك لكل قارئ غير خبير دور الخطوط الملكية المغربية وديناميتها في قطاع النقل الجوي بالمغرب.

وفي إطار مهمة المراقبة، تمت ملاحظة في بعض الحالات، في الميدان، الصعوبة الكبيرة لمنظومات النقل الجوي وطابعها المعقد، بعدما وضعت سياسة تحرير القطاع، الخطوط الملكية المغربية في مناخ تنافسي قوي مع متطلبات الاستغلال التي تواجهها. وإن التوصيات التي تضمنتها هذه الملاحظات تؤدي إلى متطلبات قوية.

والعقدة البرنامج التي تم إمضائها بين الدولة والخطوط الملكية المغربية تأخذ بعين الاعتبار جزئيا هذه التوصيات كما أن مخطط الفحص الداخلي للسنة المقبلة سوف يتم تحضيره كبرنامج عمل لتحسين الأداء لأهم مصالح وهياكل الشركة انطلاقا من ملاحظات المهمة.

ويعطي النص الموالي خلاصة رد الخطوط الملكية المغربية على الملاحظات والتوصيات.

أولا - الوضعية المالية، الحكامة وآثار تحرير النقل الجوي

I. الوضعية المالية

تطرق التقرير النهائي للمجلس الأعلى للحسابات إلى عدة جوانب ترتبط بالوضعية المالية للشركة وخاصة رقم المعاملات، القيمة المضافة، النتائج، الرساميل الذاتية، ارتفاع المديونية، قدرة التمويل و وضعية الخزينة.

ووعيا منها بشدة تقلبات هذه العناصر، قامت الخطوط الملكية المغربية بتقييم البدائل وهوامش التصرف الممكنة لمواجهتها.

إلا أن الملاحظات والتعاليق التي جاءت في التقرير تدعو إلى التوضيحات التالية :

إن رقم المعاملات خلال الفترة التي شملها التقرير قد سجل ارتفاعا هاما قدره 2,3 مليار درهم أي 22%+.

ويعتبر هذا التطور جد هام خاصة وأن الخطوط الملكية المغربية لم تعد الفاعل الوحيد منذ فتح الأجواء سنة 2006 والذي مكن كل الناقلات الأوروبية من تشغيل رحلات نحو المغرب انطلاقا من أي بلد من أوروبا بدون تحديد الترددات أو الأسعار.

وقد أدى فتح الأجواء إلى منافسة كاملة ورفع كل القيود التنظيمية .

➢ تصاعد مهم في العرض خاصة في الرحلات من وإلى أوروبا

تضاعف عرض الناقلات المنخفضة الكلفة 12 مرة بين 2006 و 2010.

والآن، تشغل الناقلات المنخفضة الكلفة 36 طائرة من وإلى أوروبا، أي أكثر من الأسطول الذي تشغله الخطوط الملكية المغربية على متن هذه الخطوط.

➢ حرب الأسعار وانهيار الأثمنة

أدى الضخ المكثف للعرض نحو المغرب وخاصة نحو الدار البيضاء إلى انخفاض مستمر في الأسعار مع عروض جد هجومية وغير مطابقة لحقيقة التكاليف، مع ممارسات تحطيم الأسعار (Dumping) حتى في فترات الذروة.

وقد كان لهذه الوضعية آثار مهمة على المداخيل بالوحدة والتي سجلت انخفاضا بنسبة 25% أي بنقص بلغ ملياري درهم.

وهذا التحرير يظل في اتجاه واحد حيث أن الخطوط الملكية المغربية تعاني من منافسة غير شريفة لا تمكنها من تطوير نشاطها ببعض الوجهات بأوروبا مثل هيثرو وأورلي الجنوبية وإسطنبول.....

وبالفعل، فإن الدول تحمي ناقلاتها الجوية وذلك باللجوء إلى عامل ملء المطارات عبر سلطات التقنين والتي تم إنشاءها في هذه الدول.

ورغم هذه الإكراهات الكبرى، استطاعت الخطوط الملكية المغربية من تطوير رقم المعاملات ب 2,3 مليار درهم بفضل قرارات إستراتيجية اتخذتها الشركة في ظروف وجيزة:

- تطوير وترشيد الشبكة والمبيعات عبر مطار الدار البيضاء؛
- التحكم في التوزيع؛
- ترشيد السياسة التعريفية والعمل بتقنيات جديدة لتدبير المداخيل؛
- سياسة تجارية مبنية عن القرب.

وإذا قمنا بتحليل مردودية الشركة الوطنية خلال فترة الاستثمار في الأسطول إلى حدود 2009، نلاحظ على أن الفترة الممتدة من 2001 إلى 2008 ورغم تحرير قطاع النقل الجوي بالمغرب وإمضاء اتفاقية فتح الأجواء مع أوروبا والتي أدت إلى قدوم مكثف لناقلات جديدة (قليلة الكلفة) وفي مناخ يتسم بثمن وقود مرتفع فإن الخطوط الملكية المغربية قد نجحت في الحفاظ على توازناتها الاقتصادية كما أنها استطاعت تنمية رساميلها الذاتية والتحكم في مؤشر المديونية حيث أنه ظل أقل من 3. (متطلبات الممولين).

(...)

وقد تميزت سنة 2009 بآثار أزمة النقل الجوي على الصعيد العالمي وأحداث استثنائية داخلية بالخطوط الملكية المغربية.

وتجدر الإشارة أن الخطوط الملكية المغربية ومنذ نصف 2008 تشتغل في مناخ خاص يتسم بتقلبات في الأسواق ذات طابع متردد ودائم. وهكذا، ومنذ 2008، تشهد كل سنة تقلبات ظرفية تدعو على إعادة النظر في الفرضيات التي يتم تبينها في إعداد النتائج ويصبح من الصعب الحفاظ على التوازنات الاقتصادية.

(...)

وقد تطورت الرساميل الذاتية بشكل منتظم لتصل إلى 3,4 مليار درهم سنة 2008 مع مؤشر للمديونية بلغ 1,7 خلال نفس السنة.

(...)

وتبين النتائج التي حققتها الخطوط الملكية المغربية من 1994 إلى 2008، على أن الشركة حققت نتائج استغلال تتراوح بين 450 و600 مليون درهم في السنة ونتائج صافية تتراوح بين 100 و200 مليون درهم. وإذا ظلت هذه الهوامش ضعيفة فإنها في مستوى معايير القطاع.

وبفضل هذه النتائج وبقدرتها على خلق النمو باللجوء إلى تمويلات خارجية دون ضمان الدولة فإن الخطوط الملكية المغربية استطاعت الاستثمار في تجديد وتطوير الأسطول وذلك لتسلم 2 إلى 3 طائرات جديدة في السنة. وتجدر الإشارة إلى أنه منذ منتصف سنة 2008، فالشركة الوطنية أصبحت تشتغل في مناخ يتسم بتقلبات الأسواق وبيانها مع تحضير القطاع وتردد العناصر الظرفية التي تؤدي إلى زعزعة استقرار المؤسسة وهكذا ومنذ سنة 2008 تسجل كل سنة ظرفية تؤدي إلى تغيير الفرضيات التي تم تبنيها للنتائج المرتقبة ويصبح مع ذلك سهما بما يصبح مع ذلك من الصعب الحفاظ على التوازنات الاقتصادية مع العلم أن محيط الخطوط الملكية المغربية يتسم بشدة المنافسة.

وقد سجلت الرساميل الذاتية للشركة نموا منتظما حيث بلغت 3,4 مليار درهم سنة 2008 مع مؤشر مديونية 1,7

منذ 1994، ضخت الدولة المغربية 818 مليون درهم في رأسمال الخطوط الملكية المغربية.

وخلال فترة 1994 - 2010 بلغ حجم استثمارات الخطوط الملكية المغربية 20 مليار درهم، ساهمت فيها الدولة بنسبة 4% والتي يجب مقارنتها بالدور الذي تتطلع به الخطوط الملكية المغربية في مجال تطوير الربط الجوي للمغرب وكمثال على ذلك الشبكة الإفريقية حيث استطاعت الخطوط الملكية المغربية في ظرف 5 سنوات أن تبني الشبكة المكثفة بهذه بالقارة بعص 100 تردد في الأسبوع حول 22 نقطة بإفريقيا الغربية والأسترالية دون أي دعم من الدولة.

II. الحكامة

يجب الإشارة إلى وثيرة اجتماعات مجلس الإدارة : 5,2 في السنة أي بنسبة تفوق معدل الاجتماعات السنوية لمجالس إدارة المقاولات العمومية والذي بلغ حسب تقرير مديرية المقاولات العمومية والمساهمات والخوصصة 1,7.

وتشير وثيرة اجتماعات المجلس الإداري للخطوط الملكية المغربية على دينامية هذا المجلس ومساهمته الفعلية في تتبع و تسيير وقيادة الشركة. كما يبين إرادة رئاسة الشركة في إشراك مجلس الإدارة في مناقشة والمصادقة على الاختيارات والقرارات المتعلقة بمستقبل الشركة. وإن تواجد أعضاء مجلس الإدارة في اجتماعات المجلس منتظم والغياب الغير المبرر جد نادر.

وبخصوص اتفاقية المراقبة فإن الفصل 15 من القانون 00 - 69 ، ينص : يمكن أن يخضع للمراقبة التعاقدية :

- الشركات الفرعية العمومية التي تساهم فيها الدولة، الشركات الفرعية العمومية التي فيها الدولة مساهمة أو الجماعات المحلية وذلك من خلال اتفاقية مراقبة مع الدولة التي يتم تتبعها من طرف مراقب الحكومة يتم تعيينه لدى الشركة الفرعية العمومية، وبإدارات أخرى فإن القانون لا يزيل إمضاء اتفاقية المراقبة.

إلا أن الخطوط الملكية المغربية تعتبر أن إمضاء مثل هذه الاتفاقية يعتبر عملية تدخل في الحكامة الجيدة والتي تنخرط فيها الشركة الوطنية، إلا أن هذا الإمضاء يتطلب التوضيح القبلي للمهن التي ينتظرها المساهمون، وهذا موضوع برنامج العقدة الذي تم إمضائه في سبتمبر 2011 بين الدولة والخطوط الملكية المغربية ، ومن جهة أخرى وبمقتضى نفس القانون 69-00 فإن المراقبين الماليين للحكومة يجب تعيينهم في إطار اتفاقية المراقبة، ولقد قامت وزارة الاقتصاد والمالية بتعيين المراقب بين أن تبلغ الشركة الاتفاقية عند المراقبة كما أن هؤلاء المراقبين لم يبلغوا أي تقرير للشركة إلى غاية 2011 .

ثانيا - اقتناء واستغلال الأسطول

1. الاستثمار في الأسطول

إعداد مخطط الأسطول 2002 - 2012

إن المنهجية المتبعة ترتكز على مقاربة مفصلة تتعلق ببناء البرنامج المنشود انطلاقا من التوجهات الإستراتيجية الكبرى . وهي مطابقة لما يعمل به في صناعة النقل الجوي.

وإن سيناريو 6% في السنة كان يأخذ بعين الاعتبار أهداف التنمية الشركة بغض النظر عن تطور السوق.

وإن تركيبة الأسطول التي تم استعمالها كانت ناجمة عن حقيقة السوق والمنافسة في الفترة التي تم فيها إنجاز الدراسة، بين 1998 - 2000 ، ومع ناقلات منتظمة الرحلات والتي يتطلب زبنائها لدرجة العمال منتوجا خاصا.

وتبين المقارنة (المصدر : بوينغ) بين المعدلات اليومية لاستعمال الأسطول على الصعيد الدولي بأن معدل استعمال طائرات الخطوط الملكية المغربية خلال فترة 2005 إلى 2010 هي فوق المعدل العالمي بالنسبة لأسطول الرحلات المتوسطة.

إنجاز مخطط الأسطول 2002 - 2012

إن تأكيد كافة الاختيارات سنة 2004 جعلت شركة بوينغ تحسن عرضها بالنسبة للطائرات، على العلم بأن استلام هذه الطائرات كان بمعدل طائرة في السنة ولقد اختارت الخطوط الملكية المغربية أن تواجه نتائج فتح الأجواء والمحيط

التنافسي الجديد بتبني إستراتيجية جديدة ترتكز على النمو والاستثمار في الأسطول حتى تكون لها الإمكانات الكافية لمواكبة إستراتيجية تنمية الشبكة والأسواق التي تعمل فيها الشركات المنافسة والتي هي الناقلات المنخفضة الكلفة والتوجه نحو أسواق جديدة لا تتواجد بها هذه الناقلات.

ومكن قرار الاستثمار في الأسطول من الجيل الجديد الخطوط الملكية المغربية من استغلال هذه الأداة لتغيير إستراتيجيتها وبلورة إستراتيجيتها الإفريقية.

التخلي عن الطائرات

تم الاحتفاظ ببعض الطائرات بعد التاريخ الذي كان مبرمجا لإخراجها من الأسطول وذلك لقيامها ببعض المهام (ATR 300 - 42 للشبكة الداخلية، B737-200 وهي طائرة تشغل في الشحن خلال انخفاض نشاط نقل المسافرين وتستعمل كذلك في فترة الذروة)، والخطوط الملكية المغربية تبنت مبدأ تحديد مسطرة للتخلي عن الطائرات.

2. استغلال الأسطول

إن مستويات المردودية المسجلة من طرف الخطوط الملكية المغربية خلال فترة 2002 إلى 2008 كانت عادية مقارنة مع ما تسجله صناعة النقل الجوي والتي تعرف هوامش ربح جد ضعيفة تتراوح بين 1% و 4% (النتيجة الصافية / رقم المعاملات) وقد كانت سنة 2009 جد صعبة بالنسبة لأغلب الناقلات نتيجة لآثار الأزمة المالية والاقتصادية العالمية.

التطور السريع للأسطول

إن العجز الذي سجلته الخطوط الملكية المغربية خلال 2009 و 2010 مرتبط بعدة عوامل منها :

- الأزمة المالية والاقتصادية التي أثرت على قطاع النقل الجوي؛
- المنافسة الشديدة للناقلات ذات الكلفة المنخفضة والتي أدت إلى انهيار الأسعار بالأسواق؛
- بعض الأحداث الاستثنائية الخاصة بالخطوط الملكية المغربية (الخروج من شركة Air Sénégal ، الحركة الاجتماعية للربابنة خلال صيف 2009 والمراجعة الضريبية سنة 2010).

وإن قرار إخراج طائرات إيرباص A321 اتخذ في إطار اختيار يهدف إلى انسجام الأسطول والاستفادة من تقليص النفقات والخفض من الفارق في التكاليف مع الناقلات المنخفضة الكلفة.

إن البرنامج الثلاثي 2009 - 2011 أخذ بعين الاعتبار ظرفية نهاية 2008 و بداية 2009 (الأزمة المالية والاقتصادية العالمية) واتخذ كتوجه الإبقاء على نفس عدد الطائرات نظرا للظرفية الصعبة.

الاستعمال اليومي للأسطول

تبين المقارنة المتعلقة بالاستعمال اليومي للطائرات (مصدر بوينغ) على أن الخطوط الملكية المغربية أبقت على معدل استعمال يفوق المعدل الدولي خلال فترة 2005 إلى 2010.

تبين هذه المقارنة كذلك على أن 2008 و 2009 سجلت انخفاضا في معدل استعمال الطائرات بالنسبة لقطاع النقل الجوي ككل وذلك نتيجة للأزمة الاقتصادية والمالية العالمية

3. أسطول الرحلات الطويلة

إن الأزمة التي عرفها قطاع النقل الجوي والناجمة عن أحداث 11 سبتمبر 2001 لم يكن بإمكان أية ناقلة توقعها.

إن عقد إيجار طائرتي B767-300ER تم إمضائه مع شركة GECAS في أبريل 2001 وتم تعديله في يناير 2002 على إثر انعكاسات الأزمة المرتبطة بأحداث 11 سبتمبر 2001.

وقد تم استلام هاتين الطائرتين الجديدتين في يناير وفبراير 2002.

وإن اكتراء طائرة حسب نموذج Dry Lease يتم عادة لمدة تتراوح بين 5 و 8 سنوات : وهذا مطلوب من طرف المؤجرين حتى يتمكنوا من الأخذ بعين الاعتبار تكاليف تحويل الطائرة بالنسبة لكل مستأجر جديد وخاصة بالنسبة لطائرات الرحلات الطويلة. ولم يكن ممكنا إيجار أي مستأجر يوافق على عقد إيجار لمدة سنتين. وهي الشروط القياسية المعمول بها في سوق كراء الطائرات حسب نموذج Dry Lease. ويرتبط تمديد إيجار B767CN-RNS و B767CN-RNT لدى GECAS بالتأخير الذي سجله استلام طائرات B787 رقم 1 ورقم 2 والتي كان التاريخ التعاقدي لتسلمها أكتوبر ونونبر 2008، والتي كانت سوف تحل محل طائرتي B767 المذكورة. وإلا، كانت الخطوط الملكية المغربية ستجد نفسها في حالة استحالة استمرار تأمين الرحلات الطويلة.

ثالثا - تحليل بعض مراكز التكلفة

1. الوقود

شراء واستخدام وقود الطائرات

وفيما يتعلق بعملية الشراء، تجدر الإشارة إلى أن الخطوط الملكية المغربية توجد في موقف تفاوضي ضعيف بالمطارات نظرا لقلة المنافسة بين المونين.

وحتى أثناء الاختلاف على بعض بنود العقد المطلوبة من قبل الموردين، فإن الخطوط الملكية المغربية تكون في وضع يجبرها على أن تستمر بالتزود بالوقود مع الموردين لاستمرارية نشاطها ويتم طلب كميات الوقود على أساس تعاقدي. إن الضمانات وعلى الرغم من أنه منصوص عليها في دفتر التحملات لا تنسجم مع الممارسات المعمول بها في قطاع النفط. ميزان القوى بين موردي الوقود والخطوط الملكية المغربية لا يمكن الشركة من اتخاذ مواقف صارمة في تدبير المناقصات المتعلقة بالوقود.

وتقوم مصالح الشركة الآن بتعديل نظام المشتريات الداخلي فيما يخص جانب الضمانات حتى يكون ملائما لممارسات الصناعة.

التزود بالسوق المغربي في المنطقة الشمالية

قامت الخطوط الملكية المغربية بالتعاقد مع مورد على مدى 15 سنة، والعقد لايزال ساريا، على أساس كمية محددة سلفا. بالنسبة للتزود بكمية إضافية كان على الشركة أن تختار بين خيارين:

1 - التزود لدى نفس المورد بالكمية إضافية بالسعر التعاقدي ،

2 - الاستفادة من وجود مورد ثاني للحصول على شروط أفضل في الشبكة بأكملها، وليس فقط في الشمال، بما أن المورد التعاقدي غير متواجد على الصعيد الدولي.

اختارت الشركة الخيار الثاني والذي مكن من تحقيق اقتصاد مهم جدا بالمطارات التي يتواجد بها المورد الثاني.

- عملية الشراء ومراقبة الفواتير : أوجه النقص

تم تحديد هذه الأوجه في تقارير التفحص الداخلي وتم القيام بإجراءات تصحيحية والتي أدت إلى وضع نظام AIRPAS .

تم وضع هذا النظام ابتداء من نوفمبر 2010 ومكن من تحسين المراقبة، حيث مكن من توفير المعلومات عن الكميات التي اتخذت في الوقت الحقيقي من خلال عدة مصادر FMM و ورسائل ACARS. يتضمن أيضا أسعار وشروط العقد. وهذا النظام يوفر تقارير شاملة.

وبفضل AIRPAS ، يتم الإنجاز الآلي للعديد من المهام، وتقليل الحاجة للموارد البشرية. وقد تم كذلك إعادة النظر في الأنظمة والبطائق الوظيفية.

وفيما يخص الحسومات، تتم رقابة صارمة وشاملة على الكميات التي يتم تسليمها الخطوط الملكية المغربية من قبل

الممون المتواجد بالشمال. بخصوص شركات الطيران الأخرى، يتم الاستناد في المراقبة على المبالغ التي يبلغها الممون نفسه ولا يمكن أن يتم اعتراضها.

2. تغطية أسعار الوقود

تطوير إستراتيجية جديدة

مع الهياكل «ثلاث طرق» التي اعتمدت منذ 2005 / 2006 ، قبلت الخطوط الملكية المغربية إمكانية تراجع أسعار النفط منذ ذلك الحين، وذلك لأنه رغم هذا الانخفاض فإن الفاتورة الإجمالية (المادية + السوق المالية) ستكون أقل أهمية من ذي قبل. في عام 2009 بعد انهيار أسعار النفط، فإن فاتورة الوقود الشاملة (المادية + التغطية) في عام 2008 / 2009 بلغت 2740 مليون درهم مقابل 3299 مليون درهم في عام 2007 / 2008 ، على الرغم من عدم تحقيق ربح عام 2008 - 2009 في التغطية بلغ 764 مليون درهم، والربح المنجز في عام 2007 / 2008 والذي بلغ 80 مليون درهم.

تميزت سنة 2008 بتقلبات تاريخية لأسعار النفط .

(...)

لقد حدثت تغييرات كبيرة في نمط أسواق المواد الخام منذ إفلاس بنك ليمان براذرز 15 سبتمبر 2008 والأزمة الاقتصادية التي أعقبت ذلك مما أدى إلى هبوط حاد في أسعار النفط التي انتقلت من 147,5 دولار للبرميل في 11 يوليو 2008 و 2,36 دولار للبرميل في 24 ديسمبر 2008 بانخفاض قدره 110 دولار في خمسة أشهر فقط.

وقد أدى هذا التراجع الحاد إلى خسائر في التغطية جميع شركات الطيران التي قامت باللجوء إلى التغطية بما فيها الناقلات التي تتمتع بخبرة طويلة ومعترف بها في هذا المجال.

(...)

علاوة على ذلك، في إستراتيجية اختيار التغطية، الخطوط الملكية المغربية تتقارن مع الشركات المماثلة التي تتنافس في سوقها : Easy Jet ، Rynair ، Air France ... التي لها أحجام أكبر من الخطوط الملكية المغربية. وإن تبني إستراتيجية مختلفة لهذه الشركات تعرض الخطوط الملكية المغربية لمخاطر أكثر حجما.

وكانت الخطوط الملكية المغربية تقوم بتغطية مخاطر ارتفاع أسعار الوقود منذ عام 2001، مع قبول تعرضها لانخفاض السعر منذ عام 2006.

وجاءت تنبيهات المجلس الإداري في ديسمبر 2007، دون طلب إعادة النظر في التعرض لانخفاض الأسعار وعلاوة على ذلك، في عام 2008، سجلت الخطوط الملكية المغربية ربحا في التغطية بلغ 80 مليون درهم. وحين انهارت أسعار النفط في عام 2009 و على غرار شركات الطيران الأخرى بدأت الخطوط الملكية المغربية تعيد النظر في إستراتيجية التغطية.

أما بالنسبة للمرافقة الخارجية، فإن تحديد إستراتيجية التغطية الديناميكية في عام 2007 تمت بمساعدة من شركة مورغان ستانلي وبوينغ وشركة الخطوط الجوية الفرنسية كما هو موضح في وثائق سلمت إلى المجلس في هذا الصدد.

في عام 2009، بعد الانهيار الغير المتوقع لأسعار الوقود و عدم الربح الذي طال جميع شركات الطيران، لم يكن بإمكان أي مكتب استشاري خارجي اقتراح حل سريع وغير مكلف لأنه لا يمكن لأحد التنبؤ بما إذا كانت الأسعار ستواصل انخفاضها أم لا. خلال هذه الفترة، كانت لجنة التغطية الداخلية بالخطوط الملكية المغربية تجتمع بانتظام من أجل اتخاذ قرارات إعادة الهيكلة التي يتعين القيام بها على أساس التحاليل والافتراضات. وكان يساعدها في هذا العمل مكتب خارجي بقيادة الخبير السابق في التجاري وافابنك والذي كان مسؤولا عن محفظة التغطية للخطوط الملكية المغربية قبل عام 2009.

وفي 2 أكتوبر 2009، انتهزت الخطوط الملكية المغربية فرصة وإنشاء لجنة التفحص لمساعدتها في تحديد الخيارات للإعادة هيكلة محفظتها للتغطية.

وخلال الاجتماعات المختلفة لهذه اللجنة، كانت الخطوط الملكية المغربية تعرض عملياتها كذلك ممارسات شركات

الطيران. كما قدمت سيناريوهات مختلفة 2010 - 2011 والتعرض الناجم عنها على أساس فرضيات تطور سعر البترول.

واستندت هذه السيناريوهات بوضوح على طابع الحذر وتحديد الحد الأقصى للخسارة، كما طلبت ذلك لجنة التفحص.

على النحو التالي :

- أجريت عملية إعادة الهيكلة في السنة المالية 2010 بتاريخ 6 يناير 2010 بمجموع ميزانية قدرها 12,7 مليون دولار، تتعلق بإجمالي شراء يضع جميع الهياكل التي كانت جزءا من هذه المحفظة.
- بتاريخ 2 غشت 2010، خرجت الخطوط الملكية المغربية من كل المواقف وذلك ببيع كل المحفظة 2011 وما تبقى من المحفظة في عام 2010 بدون تكاليف. بالإضافة إلى ذلك، التقت الخطوط الملكية المغربية في 29 أبريل 2010 بخبراء من البنك الدولي لسماع وجهات نظرهم حول السياسة التي اعتمدتها الخطوط الملكية المغربية في مجال التغطية.

وفي كلمته، دعا البنك الدولي إلى سياسة تغطية مماثلة لتلك التي تطبقها لوفتهانزا والخطوط الملكية المغربية مما بين صواب اختيار الشركة.

تحليل برنامج كفاءة نجاعة استهلاك الوقود (FEP)

إن تحليل الإنجازات وسير البرنامج جد إيجابي والتحسيس مستمر لبلوغ الأهداف المنشودة.

(...)

وقد سجلت نتائج البرنامج في عام 2009 مع تحقيق اقتصاد 4,35% من الإجمالي لفاتورة الوقود. في عام 2010 بلغ الاقتصاد المنجز 1,85% والنتيجة إيجابية جدا إذا أخذها بعين الاعتبار النظام الجديد لتحديد أجور الربابنة والذي أدى إلى اقتصاد قدره 3% المتعلق بخفض زمن الرحلة 3-% باستخدام الصيغة التالية :

استهلاك الوقود لكل ساعة = نقص الوقود / مدة الرحلة.

وإذا أضفنا عامل تكثيف مقاعد المقصورة من 159 إلى 173 و 186 خاصة على طائرات B737 والمؤدية إلى 23+ كغ في استهلاك الوقود بنسبة 0,9%.

وبالتالي المجموع: = 3,9% في الاستهلاك بالساعة أما نتيجة الاستهلاك حسب كل راكب (مؤشر اقتصادي مهم) فهو 1-% في 2010 مقارنة مع عام 2009، مما يعكس برنامج العمل الإيجابي FEP.

سجل إنجاز FEP (مجموعة الخطوط الملكية المغربية) تحسنا ملحوظا في عام 2011. وهكذا، سجلت في الأشهر الأربعة الأولى من هذا العام، استغلال أمثل للاستهلاك بالساعة (51- كغ / ساعة سنة 2010) بتحسن 629%.

وكان هدف عام 2010 نسبة 4-%، والنتيجة المسجلة هي 3-% : وما يبرز هذا الفرق هو المدة التي تطلبها تنفيذ نظام تخطيط الطيران (ليدو) : مايو 2011، والذي سيمكن من تحقيق الأهداف على نحو فعال.

عموما، بعد ثلاث سنوات من تطبيق FEP, نسجل نتيجة في حدود 3%، على الرغم من التأخير في تنفيذ العمليات والأدوات.

3. الملاحون التقنيون

- تطور كتلة الأجور

يرجع تطور هذه الكتلة للأسباب التالية :

- زيادة نشاط الطيران ب 8% (وخاصة في الليل 4,26%)، وبالتالي زيادة الإنتاجية؛
- زيادة في المرتبات بنسبة 1,5% في عام 2010؛

تبني مبدأ الجزافية في نشاط الربابنة مقابل خفض مدة الرحلة.

السنة	مجموع عدد ساعات الطيران خلال الليل	مجموع عدد ساعات الطيران
2009	139.646,37	262.946,15
2010	145.597,75	284.153,73
نسبة التطور %	4,26	8,07

منذ عام 2004، مع إنشاء أطلس بلو ونقل جزء من النشاط، تم اللجوء إلى ربابنة أجانب لسد الحاجيات.

وقد تطور نشاط الخطوط الملكية المغربية بشكل ملحوظ في عام 2005 مع إنشاء محطة تشغيلية بمطار الدار البيضاء وضخ رحلات ليلية إلى إفريقيا مع استعمال يومي مرتفع للطائرات.

ويتبع تطور عدد الربابنة منذ 2005، منطق الإنتاجية التي ظلت تتطور بشكل إيجابي.

بالنسبة لتطور كتلة الأجور، فإنه يشمل أيضا الزيادات والتغييرات الهيكلية التي سجلتها رواتب الربابنة.

وقد سجل نشاط طيران الربابنة ارتفاعا بلغ 78% خلال فترة 1999 - 2009، إذ انتقل من297 إلى 311 ساعة طيران خلال الليل / لكل ملاح تقني ، كما سجلت إنتاجيتهم تصاعدا بلغ 33%.

(...)

- تخصص الربابنة حسب نوع الطائرة

يخضع توزيع الأطقمة إلى منطق يختلف حسب نوع الرحلات (المتوسطة والطويلة المدى).

بالنسبة للرحلات المتوسطة المدى، العنصر الهام لتحديد عدد الأطقمة هو ساعات الطيران. والمؤشر لدى الناقلات الكبرى هو 5 أطقم لكل طائرة.

الرحلات الطويلة : يتم تحديد الأطقمة على أساس طبيعة الرحلات. والمؤشر المعمول به دوليا هو 6 أطقمة لكل طائرة.

ونشاط الخطوط الملكية المغربية لا يظل في نفس المستوى طيلة السنة بالنسبة للرحلات الطويلة إذ أنها تسجل ذروات خلال موسمي الحج والعمرة. وتتطلب طائرات B747 خلال هذه الفترات 7 أطقمة.

ويتم تحديد الأطقمة في بداية كل موسم مع الأخذ بعين الاعتبار الخروج إلى التقاعد والنشاط المرتقب ويقتصر هذا التحديد على حاجيات الاستغلال.

- ساعات غير مستغلة كليا مقارنة مع الساعات المؤدى عنها

إن تطور مؤشر إنتاجية الربابنة يعبر بصفة واضحة عن تسييرهم من طرف الشركة. وكل تحديد للأطقم غير مدروس يؤدي إلى تدهور لهذا المؤشر.

على سبيل المثال، في شهر نوفمبر 2008، فإن البرنامج التجاري لطائرة B744 لا يمكن من ضمان نشاط يساوي أو يفوق 70 ساعة.

ولم ينجم عن نشاط الربابنة ساعات إضافية إذ ليس هناك ساعات غير مستعملة كليا بالنسبة للربابنة.

ويشهد قطاع طائرات B73C يشهد نشاطا مكثفا (بيان العمل الإضافي)، وتراكم الساعات الغير المستعملة كاملة لا يكاد يذكر (القائد: 0.9% ، الربان المساعد 0.6%).

عدد الساعات المستخدمة في نوفمبر 2008 هو 315 ساعة وليس 1773 كما ورد في التقرير.

أسفرت سنة 2009 - IATA 2008 عن تراكم الساعات الغير المستخدمة كليا وهي 3262 ساعة ضد 3748 ساعة في الفترة 2007 - 2008 أي بتخفيض 13%.

(...)

4. الصيانة

سياسة المشتريات والخدمات اللوجستية بالمركز الصناعي والطيراني

بالنسبة لسياسة التخزين، فإن مسطرة شراء 2-01 PQ القسم V.2.1 تحدد كيفية تهيئة كل مادة في المخزون. ولتحديد دقيق لهذه السياسة، تم من إعادة النظر في هذا الإجراء وأدى إلى مسطرة جديدة هي في طور المصادقة.

ويرتكز اختيار التموين على الحاجة إلى الإنتاج وبالنسبة للمشتريات العادية فهي تخضع لإجراءات الشراء 01 - 2 - PQ و الاحتياجات المستعجلة إلى مسطرة AOG (الطائرات الموقفة أرضا).

أما بالنسبة للأسعار والجودة، وعلى النحو المنصوص عليه في مسطرة شراء 2--01 PQ ، فإن المشتريين يوجهون استطلاعاتهم إلى مصادر شراء موافق عليها وأولا نحو المصنع الذي تم تحديده في طلب الشراء أو بند التزود حتى يتم ضمان أفضل سعر. ولضمان الجودة، فإن كل المعدات التي يتم طلبها يتم استلامها مع وثيقة منظمة كما يطلب ذلك المسؤول عن التدبير.

و91% من مشتريات الخطوط الملكية المغربية بالنسبة للمخزون تتم لدى المصنعين أو الموزعين الحصريين. تبلغ هذه النسبة في القطاع 79%.

أهمية المشتريات في الحالات المستعجلة (AOG وGV)

تم تقسيم حجم المشتريات في عام 2010 على النحو التالي :

- 3 % للسلع المدارة؛
- 13 % تتعلق بالزيارات الكبرى التي تمثل 76% منها سلعا غير مدارة؛
- 4 % لأغراض الزيارات الكبرى التي تمثل 76% منها سلعا غير مدارة.

والطلبات التي لا تتم تلبيتها إما كليا أو جزئيا من المخزون وبالنسبة ل 24% من البنود التي تتم إدارتها، تتسبب فيها بالأساس الاحتياجات المرتفعة بشكل غير طبيعي مقارنة مع مؤشر متوسط استهلاك الكميات المستخدمة لإعادة التموين.

أهمية التبادل المماثل

في عام 2010، شكل نبذ التبادل المماثل و الإصلاحات المرتبطة به وإصلاحات معدات الخطوط الملكية المغربية 91% من مجموع الحاجيات من المعدات. ويمكن توزيع هذه 91% على النحو التالي : 63% هي إصلاح معدات الخطوط الملكية المغربية، 22% من إصلاحات التبادل و6% ترتبط بتكاليف التبادل.

وإن مسطرة المشتريات التي هي في طور المصادقة تحدد الترتيبات التقنية والإدارية لهذا النوع من الشراء.

انقطاع المخزون بالنسبة للمواد ذات الاستعمالات المتكررة (البنود التي تتم إدارتها)

إن تعيين نظام إدارة المخزون «ميرلين» تم تحديده لاستخدام يتراوح بين 90% إلى 95% حسب حجم الاستهلاك. وبالتالي يوصي النظام بإعادة تجديد المخزون بالنسبة للمواد ذات الاستعمال المتكرر ويمكن أن لا ننصح بشراء سلع منخفضة الاستهلاك. ويقبل هذا النظام انقطاعات مدققة في المخزون أو تلبيات جزئية لحاجيات والتي تؤدي إلى AOG.

ارتفاع معدل AOG في عام 2009 (6.34% مقابل 3.78% في المتوسط على مدى السنوات على 5 الماضية). يفسر إلى حد كبير من خلال إدخال تسع طائرات إضافية التي غيرت تجديد بيانات نظام إدارة المخزون ميرلين.

أهمية المخزونات الغير الحركية

يتوفر المركز الصناعي للطيران على مخزون معدات غير حركية منذ 5 سنوات والذي يمثل 27 % من قيمة المخزون. ووعيا بالفعل بهذه الإشكالية، قام المركز منذ إدخال طائرات B737 من الجيل الجديد إلى مراجعة سياسة التخزين. وهكذا، فبالنسبة لذا الصنف من الطائرات فإن 15% فقط من البنود هي غير حركية و 19% ل A321 (لأربع طائرات) مقابل 32% لطائرات B737 الكلاسيكية.

ويبلغ معدل العناصر الغير الحركية في هذه الصناعة نحو 12.7% . حجم الأسطول وقربها من مصادر التموين هي عناصر تساهم في الخفض من حجم المعدات الغير الحركية.

تأثير سلبي لعدم تجانس للأسطول

وعيا منها بهذه الإشكالية، أطلقت الشركة برنامجا طموحا لانسجام الأسطول سوف يسمح على المدى القصير من التوفر على ثلاثة أنواع فقط من الطائرات B737 من الجيل الجديد للرحلات المتوسطة، B787 (الذي سيحل محل B767) للرحلات الطويلة و ATR 600-72 للرحلات الداخلية.

خامسا- جوانب أخرى متعلقة بالتدبير

1. تدبير التأمين

إن ملف طلب العروض المتعلق بتحديد عقد التأمين مختلف المخاطر للمباني بالخارج قد تم إعداده في 29 أكتوبر 2010 .

وقد أطلقت الخطوط الملكية المغربية استشارة لدى خمسة وكالات في سوق لندن. أجاب اثنان ووقع الاختيار على أفضل عطاء. وقد تم طلب المعالجة الاستعجالية لهذا الملف تفاديا لانقطاع التغطية نظرا للتزامن مع أعياد رأس السنة.

وفيما يتعلق بالتعويض عن طريق التأمين، تم الأداء بالنسبة لجميع قضايا التأمين، ماعدا ملف واحد هو في الواقع دعوى ضد الطرف المسؤول عن الحادث للحصول على تعويض عن الخسائر الغير مؤمن عنه.

في سوق التأمين على الطيران، فإن المعدلات التي تدفعها معظم شركات الطيران الكبرى هي أقل من تلك التي تدفع تاريخيا من قبل الشركات المتوسطة الحجم مثل الخطوط الملكية المغربية. هذه المعدلات مرتبطة بعدة عوامل منها نسبة P/S (خسائر / قسط)، الصحة المالية للشركة، وحجم أسطولها، والشبكة إلخ... ولتحسين معدلات القسط، اتخذت الخطوط الملكية المغربية عدة إجراءات لتحسين نسبة (P/S) ولم تبخل بأي مجهود للتحالف مع مجموعة كبرى في إطار تأمين جماعي.

وفيما يخص طلبات العروض المتعلقة بالتأمين، يجب أن نفرق بين الاستشارة لاختيار الوسطاء والاستشارة لاختيار شركة التأمين :

- بالنسبة لسوق الطيران، نظرا لقدرة السوق والعدد القليل لشركات التأمين في العالم، ينصح الخبراء الناقلات المتوسطة مثل الخطوط الملكية المغربية العمل مع وسطاء عدة في آن واحد لنهج نفس المؤمن، والخطر هو الوقوع في اتفاق السوق حول الشروط التي يجب تطبيقها على الشركة. لهذا السبب، فإن الخطوط الملكية المغربية تحتفظ بوسيط التأمين واحد على الطيران لاختيار هذا الوسيط، يتم إطلاق مناقصة عالمية.
- بالنسبة لتأمين المستخدمين، فإن الوضع يختلف باستثناء تأمين الربابنة الذي يشبه حالة الطيران. من 1984 إلى2001، كان للخطوط الملكية المغربية وسيط واحد للتأمين لجميع موظفيها. وهذا لا يمكنها من الاستفادة من كل فرصة في السوق من حيث تخفيض التكاليف. لذا تقرر في عام 2001 خلق المنافسة بين وسيطين اثنين للاستفادة من أحسن العروض في السوق. خلال فترة 2005 - 2010 انخفض معدل قسط التأمين بشكل ملحوظ مقارنة بالفترة السابقة.
- تأمين الملاحين التقنيين: تستفيد هذه الفئة من تغطية في حالة الوفاة في إطار عقدتي تأمين مختلفتين منذ 1986 و 1988.وتعتبر مكملة نظرا لخصوصيات المهنة والتي تتطلب مؤهلات خاصة ونظرا كذلك لمستوى الأجور.

2. تدبير الكوارث

- من اجل تأمين الحوادث التشغيلية، تتوفر الخطوط الملكية المغربية على نظام معلوماتي يتيح العديد من استرداد المعلومات ذات الصلة بالحوادث (Sentinel, Netline ونظام الإبلاغ للمديريات التشغيلية). كما تتوفر الخطوط الملكية المغربية على شهادة IOSA والتي تدل على وجود أنظمة للتتبع ومؤشرات التتبع لكل الحوادث. ويخضع هذا النظام لمراقبة منتظمة من طرف مديرية الطيران المدني.
- الوضعية المتعلقة بعدم تسديد كوارث "الأجسام" هي في طور التفاوض مع المؤمنين والذين يطالبون مقابل ذلك دفع أقساط كبرى بمناسبة كل تجديد لعقدة التأمين.

3. تدبير المنازعات

- كان تتبع القضايا المتنازع فيها يتم بواسطة نظام Excel إلى غاية 2001. ومنذ ذلك التاريخ، تم إدخال منظومة معلوماتية « Légal » لتتبع الملفات.
- إن الفرق الذي تمت ملاحظته من طرف المجلس الأعلى للحسابات والمتعلق بشيك غير مسدد يأتي من خطأ في إدخال المعطيات في البيان الذي تم تبليغه للمجلس من طرف المستخدمين المكلفين بالملف والذين أدخلوا مرتين شيكين اثنين (الملفين رقم 131 / 06 و 75 / 06).
- تتبنى مصلحة النزاعات العمل بمؤشرات الأداء مثل عدد الملفات، الرهانات، والمبالغ المستردة. ويتم تحديد أهداف بناء على هذه المؤشرات والتي تأخذ بعين الاعتبار أثناء تقييم أداء الأطر المعنية بالأمر.

4. تدبير التذاكر المجانية

إن كلمة «مجانية» والتي يشار إليها في لوحة قيادة الشركة تطابق المبدأ الذي اعتمدته صناعة النقل الجوي والتي تطبق «المجانية» على كل مسافر يستفيد من تخفيض يفوق 75% من السعر الجاري به العمل.

لذلك، فإن كلمة «مجانية» الموجودة بلوحة قيادة الشركة ليس لها المفهوم الذي أعطاه المجلس. فهي تشمل المسافرين الذين يستفيدون من تخفيض مقنن بصفة تنظيمية. مثال :

- تذاكر GP (R2) لموظفي الخطوط الملكية المغربية ومستخدمي الناقلات الأخرى في إطار الاتفاقيات بين شركات الطيران ولا يتم نقلهم إلا في حدود الأماكن المتاحة.
- المسافرون "الرضع"، والأطفال والذين يستفيدون بتخفيض 75% على السعر الكامل.
- المسافرون المنقولون في إطار اتفاقيات الرعاية لتظاهرات مختلفة بالمغرب والخارج.
- التذاكر الممنوحة في إطار عقد الوفاء.
- بالنسبة لمستخدمي الناقلات الأخرى، تعتبر التذاكر المنخفضة السعر مكسبا له طابع الهوية في النقل الجوي.

إن قرارات الياتا (IATA) رقم 788 لشهر أبريل 1945 و ATAF (جمعية الناقلات الجوية الفرنسية) رقم 120 تحدد شروط منح تسهيلات في السفر بالنسبة لجميع الموظفين العاملين وعائلاتهم والمتقاعدين بقطاع النقل الجوي على الصعيد العالمي.

وقد تم تكميل هذه الاتفاقيات باتفاقيات أخرى متبادلة تمكن من السفر على متن طائرات كل الشركات بالعالم مع ضمان المعاملة العادلة لكل المستخدمين بالقطاع.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن استخدام التذاكر R2 والتي تشكل أغلبة التذاكر لدى الخطوط الملكية المغربية إلا في حدود الأماكن المتاحة.

مع مراعاة ما ورد سابقا وبصرف النظر عن الرضع، وتذاكر برنامج الوفاء « Safar Flyer " فما تبقى من النشاط (AD + آخرون حسب رمز IATA) لا يتجاوز 0.3% من النشاط الإجمالي.

تدخل في هذه النسبة كل التذاكر التي تمنح في إطار اتفاقيات الرعاية والاحتضان لدعم المهرجانات الوطنية، مناظرات السياحة، وعمليات الإنعاش السياحي. لذلك، فإن نسبة التذاكر المجانية جد ضئيلة.

إلا أننا نسجل بكل إيجابية ملاحظات المجلس وسنقوم بإعداد منهجية من أجل تعديل مبدأ المجانية من أجل تحسين عائدات التذاكر المجانية.

5. مشاريع بناء معلقة أو تم التخلي عنها

بناء مستودع للصيانة الطيرانية

من أجل إنهاء هذه القضية، لجأت الخطوط الملكية المغربية إلى التحكيم كما تنص على ذلك العقدة التي تم إمضائها سنة 1993 وبعد استشارة مجلس إدارة الشركة. ولم تكن هناك جدوى للجوء إلى القضاء حيث كان هذا الحل سيؤدي إلى عدم القبول نظرا لوجود مقتضى تعاقدي ينص على اللجوء إلى التحكيم.

ولقد أقر قرار التحكيم النهائي إرجاع مبلغ 1.382.402.00 دولار (زائد الفوائد) لصالح الخطوط الملكية المغربية.

مركز الاصطياف بمراكش

قررت الخطوط الملكية المغربية استغلال قطعة أرضية بمراكش من خلال تشييد مجمع فندقي وسكني مع المرافق الترفيهية و لصالح مستخدمي الشركة.

وتحقيقا لهذه الغاية، أطلقت الخطوط الملكية المغربية في ديسمبر 2007، مسابقة لاختيار مجموعة من المهندسين المعماريين / المناظر الطبيعية BET . وقد تم تحديد تركيبة البرنامج مع الأخذ بعيد الاعتبار الجانب الاجتماعي حتى يستفيد منها عدد كبير من المستخدمين.

وقد قام المكتب الهندسي الذي تم اختياره في إطار المنافسة بإمضاء عقدة مع الخطوط الملكية المغربية وعرض المشروع الأولي والذي تم تقديمه إلى الوكالة الحضرية لمراكش للحصول على رخصة البناء.

وإن معامل استخدام الأراضي (COS) المحدد أوليا على أساس البرنامج المفصل خضع لمراجعة في اتجاه التخفيض من طرف اللجنة المكلفة بالموافقة على التصاميم الهندسية.

ولقد اجتمعت الخطوط الملكية المغربية بالسيد والي جهة مراكش تانسيفت الحوز والذي أيد قرار مصالح الولاية.

وإثر ذلك، قامت الخطوط الملكية المغربية بإعداد دراسة جديدة، ترتكز على معامل استخدام الأراضي جديد والذي أظهرا على أن المشروع في صيغته الجديدة ليست له أية مردودية.

ولقد تم تحديد حجم المشروع وإطلاق المنافسة انطلاقا من دراسة الجدوى. وإن الشكل الذي تم السماح به من طرف الوالي السابق تم إنجازه حسب علمنا في إطار الشطر الأول. وهكذا، طلب من المهندس تطبيق معامل استخدام الأراضي الجديد مخفضا.

والإبقاء على جميع البنايات والرجوع في مرحلة ثانية بطلب رخصة بناء للشطر الثاني : الرسومات المقدمة بعد هذه التغييرات والتي كانت في طور الترخيص تبين ذلك. وكان هذا سيؤدي إلى أن جزءا من الاستثمار المنجز من طرف الشركة من أجل إنجاز المشروع لم يكن ممكنا الحصول عليه إلا بعد المرحلة الثانية.

ولم تسمح الوضعية المالية للشركة خلال السنة الماضية بذلك. وعلى ضوء المعطيات الاقتصادية بعد إعادة التشكيلية، والمشاريع التي تم الترخيص لها منذ ذلك، سوف تقوم الخطوط الملكية المغربية بتقديم المشروع من جديد في تركيبته الأولى.

المشروع العقاري LOGERAM

إن وسائل الدفاع التي تم تقديمها في ملف النزاع تم تبنيها من طرف المحاكم التي اتخذت قرارا فيما يخص الدعاوي

القضائية ضد الشركة من طرف الشركة العقارية والتي لم يتم الاستجابة لدعاويها.

المشروع الاجتماعي طريق الجديدة

- إن الدعوى التي قام بها أحد المالكين المشتركين لإيقاف أشغال الشطر الثاني تم حسمها لصالح الخطوط الملكية المغربية. ويجب إتمام الأشغال من أجل تسليم المساكن للمستخدمين.

6. القروض الممنوحة للمستخدمين

إن سياسة الخطوط الملكية المغربية لمساعدة المستخدمين من ملكية مسكنهم قد تغيرت بين 2008 و 2009 باتخاذ التدابير التالية :

- إنهاء الممارسات التي أشار إليها المجلس الأعلى للحسابات والمتسمة بعدم كفاية الضمانات التي يأتي بها المستفيدون مما أدى إلى ملف منازعة قدره 30 مليون درهم أشار إليه المجلس.
- بالنسبة للمستخدمين الذين لازالوا يعملون بالشركة، تمت مراجعة الملفات وتم تقديم ضمانات حقيقية وجدية من طرف المستخدمين المستفيدين. ونسبة القروض المرهونة على القروض الممنوحة مرت من 77% في يناير 2009 إلى 92% في شتنبر 2011.
- وقد تم رفع دعاوي قضائية ضد المستخدمين الذين غادروا الشركة دون تسديد المتبقي من القرض مما مكن من استرداد 12 مليون درهم بين يناير 2009 واليوم.
- وأخيرا ومنذ يناير 2009، فإن القروض التي تفوق قيمتها 50.000 درهم لا يتم منحها من طرف الخطوط الملكية المغربية ويتم طلبها مباشرة من الأبناك ويأخذ تدخل الشركة شكل علاوة على الفائدة وهي مطابقة للاتفاقيات التاريخية المبرمة مع المستخدمين.

وفي الخلاصة، فإن العيوب التاريخية التي أشار إليها المجلس تم تصحيحها من طرف إدارة الشركة قبل المراقبة الحالية والمنازعات المتبقية حاليا تجد مصدرها في قروض تم منحها منذ عدة سنوات.

وتمنح القروض لاقتناء سيارة منذ سنة 2009 مباشرة من طرف الشركة الوطنية للنقل واللوجيسبك مع نسبة فائدة محددة.

سيارات المسؤولين

خلافا للممارسات التي توجد لدى أغلب المقاولات، فإن المديرين العامين المساعدين والمديرين بالخطوط الملكية المغربية ليست لهم سيارة وظيفة. وقبل 2010، كان المديرون العامون المساعدون فقط يستفيدون من سيارة الوظيفة يتم اكتراءها حسب نموذج LLD .

لكن بإمكان المديرين العامين المساعدين والمديرين اقتناء سيارات يتم اكترائها حسب نموذج LOA من طرف الشركة. ولا تقوم الخطوط الملكية المغربية بأداء الشهريات، بل يتم أداءها من طرف المديرين أنفسهم. ويتم خصمها من عنوان «تعويض سيارة المديرين» (ومنذ سنة 2010، يتم خصم هذه الشهريات من تعويضات النقل والتعويض عن الوظيفة بعد العمل بالنظام الجديد للأجور). ويتحمل المديرون كل النفقات الإدارية وتلك المتعلقة بالصيانة.

وليس هناك أي تعسف في مجال استعمال سيارات المسؤولين.

وللإشارة، فإنه منذ سنة 2005، لم يتم منح المديرين أي قرض لاقتناء سيارة.

I. جواب وزير التجهيز والنقل

(نص مقتضب)

إن وزارة التجهيز والنقل، ومن خلال ردها على ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات تلتزم بالعمل جاهدة على اتخاذ جميع التدابير اللازمة من أجل تطبيق التوصيات التي تضمنها التقرير.

وتجدر الإشارة إلى أن شركة الخطوط الملكية المغربية يديرها رئيس مدير عام، يدخل ضمن اختصاصاته رئاسة مجلس إدارتها أيضا. أما وصاية وزارة التجهيز والنقل فتقتصر على الجوانب القانونية المتعلقة بميدان النقل الجوي.

أولا - الوضع المالي، الحكامة و أثار تحرير النقل الجوي

*** أثار تحرير النقل الجوي**

(...)

إن الاتفاق العام الجوي بين المغرب والاتحاد الأوروبي الملقب باتفاقية «الأجواء المفتوحة» والذي دخل حيز التطبيق في دجنبر 2006، يشكل نتيجة سيرورة طويلة من التحضير المعمق والتطبيق التدريجي لسياسة تحرير النقل الجوي بالمغرب.

وقصد وفاء الدولة بتحرير النقل الجوي الذي تم الاتفاق عليه ضمن العقد البرنامج والعقد التطبيقي المتعلقين بنظرة 2010 للسياحة والذين تم إبرامهما أمام صاحب الجلالة الملك محمد السادس حفظه الله في سنتي 2000 و2001، فقد أنجزت الوزارة، بمساعدة مكتب استشاري ذو سمعة عالمية، دراسة استراتيجية معمقة انطلاقا من سنة 2003.

وقد حددت الوزارة أهداف الدراسة في تحديد الخطوط العريضة لسياسة تحرير النقل الجوي بالمغرب مع الحفاظ على المكتسبات الوطنية، وخاصة الخطوط الملكية المغربية. و قد تم إنجاز هذه الدراسة بتوافق مع الشركاء المعنيين وخاصة الشركة الوطنية. وتوصلت الدراسة، بانخراط كافة الشركاء، إلى تحديد سياسة لتحرير تدريجي للقطاع مع مصاحبة الشركة الوطنية للخطوط الملكية المغربية من خلال المحاور الثلاث الآتية:

المحور 1: تحرير مؤطر وشفاف:

عرفت فترة 2004-2006 عملية تحرير في إطار الاتفاقيات الثنائية الموجودة آنذاك (مع تحديد القدرة). في هذا الصدد قامت شركات أوربية «غير التقليدية» (Corsair (France, filiale du groupe TUI وAir Europe (Espagne, filiale du groupe Globalia) بالشروع في تغطية المناطق السياحية للمغرب عبر رحلات منتظمة.

وتبعا لطلب الخطوط الملكية المغربية، منحت 3 سنوات لحماية القطب الجوي للدار البيضاء من المنافسة غير الشريفة للنقل غير المنتظم. فاتفاقية الأجواء المفتوحة لم تدخل حيز التطبيق إلا نهاية سنة 2006، وذلك 3 سنوات بعد الإعلان عن سياسة التحريرفي بداية سنة 2004.

المحور 2: إنشاء فاعل وطني قوي متخصص في النقل السياحي (Blue-Atlas)

والمحور 3: إعادة تموضع الخطوط الجوية الملكية في النقل الجوي التقليدي حول القطب الدولي للدار البيضاء:

يشكل هذان المحوران تأطيرا واضحا ومواكبة قوية للشركة الوطنية الخطوط الملكية المغربية لإدماجها في سياسة التحرير وتمكينها من مواجهة تزايد المنافسة.

وفي هذا الصدد تم إنشاء Atlas-Blue سنة 2004 في إطار عقد برنامج بين الدولة والخطوط الملكية المغربية بهدف تشكيل أداة للشركة الوطنية لمواجهة منافسة الشركات الأوروبية المنخفضة التكلفة.

وهكذا فإن عملية التحرير تمت:

- بعد مدة طويلة من التحضير والتي تم خلالها إدماج وإشراك جميع الفاعلين وخصوصا الخطوط الملكية المغربية.
- وبطريقة تدريجية:

  - 2003: دراسة معمقة وتحديد السياسة الجديدة.
  - 2004-2006: تحرير تدريجي في إطار الاتفاقيات الثنائية الموجودة.
  - 2007-2011: الأجواء المفتوحة.

و من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن تونس وتركيا اختارتا نموذجا لنقلهما الجوي مغايرا لتوجه الانفتاح وتطوير الربط الجوي، وفضلتا نموذجا حمائيا يحد من استغلال مؤهلاتهما السياحية.

فنموذج البلدين شجع إنشاء شركات صغيرة وطنية للنقل غير المنظم لصالح السياحة. كما أبان هذا النموذج عن محدوديته. وتعمل تونس حاليا على تدارك تأخرها مقارنة مع المغرب وذلك بإبرام اتفاقية الأجواء المفتوحة مع الاتحاد الأوروبي.

وفيما يخص مصاحبة الأسطول الوطني، واحترام الالتزامات الدولية للمغرب، وخاصة اتفاقية الأجواء المفتوحة، فيجب على الدولة ان تتفادى اي تدابير تمييزية بين الشركات. فمصاحبة الأسطول المغربي تتم في اطار احترام هذه المبادئ.

اما فيما يخص ملاحظة المجلس الأعلى للحسابات والمتعلقة بالإطار الضريبي، فإن الوزارة تدعم هذه الملاحظة بشكل تام حيث تجدر الإشارة إلى أنه، في إطار ملائمته مع ما هو مطبق على الصعيد الدولي، فقد عملت وزارة التجهيز والنقل على إدراج مجموعة مقترحات تدابير مصاحبة في قوانين المالية منذ سنة 2006.

وإلى حد الآن، لم يتم إدراج سوى تدبير واحد في قانون المالية لسنة 2011، ويتعلق بالإعفاء من الاقتطاع من المصدر لعمليات استئجار الطائرات والخدمات المتعلقة بها.

ومن جهة أخرى، يجب التأكيد على الوقع الهام لاتفاقية السماء المفتوحة على قطاع النقل الجوي وعلى الاقتصاد المغربي بصفة عامة:

- فيما يتعلق بالعرض: تطور الربط الجوي الدولي منتقلا من 560 رحلة (ذهابا و إيابا) في الأسبوع سنة 2003 إلى أكثر من 1.320 رحلة في الأسبوع حاليا.
- بالنسبة للرواج الجوي: انتقل عدد الراكبين الدوليين من 5,2 مليون مسافر سنة 2003 إلى 13,6 مليون مسافر سنة 2010.
- أما بالنسبة لدمقرطة النقل الجوي: عرفت أثمنة تذاكر الطائرة انخفاضا ب 37% ما بين 2004 و 2010، إذ انخفض سعر التذكرة، على متن رحلة جوية مدتها المتوسطة 3 ساعات ما بين المغرب وأوروبا، من حوالي 5.300 درهم إلى 3.350 درهم (ذهابا وإيابا مع احتساب الرسوم).
- بالنسبة لتنويع العرض والتنافسية: توجد حاليا 44 شركة بالأجواء المغربية مقابل 22 شركة قبل التحرير، وما يقارب 75 وجهة (مطار) على الصعيد الدولي مقابل 20 قبل العمل باتفاق السماء المفتوحة.
- بخصوص الوقع الاقتصادي و الاجتماعي: وخصوصا في مصاحبة التنمية السياحية للبلاد، قيم خبراء دوليون وقع اتفاقية "الأجواء المفتوحة" خلال 3 سنوات الأولى من انطلاقتها (2007-2009) في إحداث قيمة مضافة تقدر ب 12 مليار درهم أي ما يقارب 0,5% في السنة من تنمية المنتوج الداخلي الخام. كما ساهم في إنشاء ما يقارب 24.000 منصب شغل مباشر وغير مباشر.

وقد كان هذا النمو في صالح الخطوط الملكية المغربية أيضا، و التي رغم انخفاض حصتها في السوق من 62% سنة 2003 الى 47% سنة 2010، فقد استفادت من هذا النمو على النحو التالي:

- ارتفاع عدد المسافرين من 3,2 مليون إلى 6,3 مليون سنة 2010.
- ارتفاع عدد طائرات الشركة من 30 إلى 54 طائرة.
- ارتفاع رقم معاملات الشركة من 7,1 إلى 11,4 مليار درهم.

II. جواب وزير المالية

(نص الجواب كما ورد)

مع اعتبار الملاحظات المسجلة من قبل المجلس الأعلى للحسابات في إطار مهمته الرقابية لتدبير شركة الخطوط الملكية المغربية، يتعين التوضيح بأن خطة لإعادة هيكلتها تم اعتمادها في أفق إقرار التوازنات الاقتصادية والمالية لها وتقوية إنتاجيتها وقدرتها التنافسية وذلك بغية إعدادها، ابتداء من 2013، للانفتاح على الرأسمال عبر شراكة استراتيجية.

ولهذه الغاية، أعدت وزارة الاقتصاد والمالية مع وزارة التجهيز والنقل والشركة المذكورة، مشروع عقد برنامج الدولة - الشركة للفترة 2011-2016 تم توقيعه في 21/09/2011.

وفي إطار العقد المذكور تلتزم الشركة ابتداء من شتنبر 2011 بتنفيذ، ، بعض التدابير الرامية إلى:

- تقليص 1560 شخص من مستخدميها خلال الفترة 2011-2013 واللجوء بخصوص حاجياتها المبررة من الموارد البشرية إلى التوظيفات عبر فرعها (AMS) وهو ما سيترجم بتخفيض كلفة الأجور ب44% إلى 50% على التوالي بالنسبة للأعوان التجاريين للاستغلال والملاحون التجاريون.
- إعادة هيكلة الشبكة عبر حذف الطرق التي لا تستجيب للاعتبارات الاقتصادية والعقلنة بتقليص درجة التردد على هذه الطرق التي تمثل هامشا سلبيا بالنظر إلى الكلفة المباشرة ولكن تتوفر على طاقة تسمح بالرجوع إلى الهوامش المقبولة والتي تمثل آفاقا جيدة لتطويرها ومردوديتها.
- توسع الأسطول الجوي بالحذف السريع لعشر طائرة في الفترة ما بين 2011 و2012 وذلك في علاقة مع إعادة النظر في حجم الأسطول الجوي وبهدف ملاءمتها.
- تقليص استهلاك الوقود أثناء الطيران، وعقلنة كلفة المتاجرة والتوزيع بإعادة هيكلة شبكة الوكالات وتنمية البيوعات بالانترنيت وتخفيض الأعباء العادية لاسيما بواسطة تخفيض معيار (Ratio) الأعباء العادية للتسيير بالنسبة لكل مستخدم ب 2% كمعدل.
- تحسين جودة الخدمة بالالتزام بالزيادة في الإنتاجية المتعلقة بالمغادرة (Départ) وتخفيض نسبة السلب (Spolia-tion) والأحداث المرتبطة بالأمتعة وبالرفع من نسبة التلبية العامة وتحسين الحكامة وذلك بوضع تنظيم جديد مع تخفيض على الأقل نصف عدد المديريات واعتماد نظام جديد للمشتريات من أجل إرساء مبادئ المنافسة والشفافية والفعالية. كما ستتم عقلنة نظام المعلومات من أجل أن يصبح رافعة للفعالية والقدرة التنافسية والتحكم في المسلسل والتقلبات باعتماد أحسن الممارسات بخصوص النقل الجوي في مجال تدبير المخاطر وخاصة تغطية المخاطر المتعلقة بالوقود؛
- تفويت بعض الأصول والتخلي عن بعض الأنشطة نذكر منها أرض المقر الحالي للشركة والمساهمة في أطلس الضيافة (ATLAS Hospitality) والمساهمة في Matis-Aerospace والتخلي عن الأملاك العقارية غير الضرورية؛
- تغيير النموذج المؤسساتي والمالي للمدرسة الوطنية للطيارين على خط تجاري (ligne de pilotes) بالتخلي عن التحمل المالي للتكوين من طرف الشركة وفرض أداء مصاريف التمدرس.

من جهة الدولة، ستتخذ تدابير ابتداء من 2010 لتسمح للشركة بتقوية قدرتها التنافسية وتأمين التوازن الاقتصادي بالاعتماد على حقيقة الثمن. وتتمثل أهم هذه التدابير فيما يلي:

- احترام التوازن الاقتصادي للشبكة المنزلية (réseau domestique) والطيران لغرض الحج مع تطبيق الأثمنة الحقيقية؛
- إقامة شراكة بين الشركة والمكتب الوطني المغربي للنقل من جهة وبينها والمكتب الوطني للمطارات من جهة أخرى لتنفيذ خطة إنعاش الطرق السياحية وتنمية HUBRAM de Casablanca. ولهذا الغرض ستوقع اتفاقيات تنفيذية؛
- تسريع تعويض الاعتماد المرتبط بالضريبة على القيمة المضافة من طرف الدولة.

وفضلا عن ذلك ومن أجل تقوية البنية المالية للشركة قصد إعادة تعزيز أرصدتها الخاصة وضوابط مديونيتها، سيتم رفع رأسمالها مستقبلا.

المكتب الوطني للماء الصالح للشرب

يتخذ المكتب الوطني للماء الصالح للشرب شكل مؤسسة عمومية ذات صبغة صناعية وتجارية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي. وينظم المكتب بمقتضى الظهير الشريف رقم 1.72.103 بتاريخ 18 صفر 1392 (3 أبريل 1972)، كما تم تغييره وتتميمه بمقتضى القانون رقم 00 - 31. ويخضع المكتب للوصاية الإدارية للسلطة الحكومية المكلفة بالماء.

ويتولى المكتب المهام التالية:

- تخطيط تموين المملكة بالماء الصالح للشرب؛
- إنتاج الماء الصالح للشرب؛
- تسيير مصالح توزيع المياه الصالحة للشرب ومصالح التطهير السائل في الجماعات إذا عهد إليه بتسيير هذه المصالح بناء على مقرر من المجلس الجماعي المعني بالأمر مصادق عليه من طرف السلطة المختصة؛
- مراقبة جودة المياه.

وخلال سنة 2009، أنجز المكتب استثمارا بقيمة 3.754 مليون درهم، فيما بلغ رقم المعاملات ما قدره 3.489 مليون درهم، كما حقق المكتب ناتجا صافيا قدره 113,6 مليون درهم.

ويبلغ عدد المستخدمين بالمكتب 7.125 مستخدما.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

شملت المراقبة التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات المحاور التالية:

- إنتاج الماء الصالح للشرب - التخطيط وإنجاز الاستثمارات-؛
- مراقبة جودة المياه؛
- استغلال المنشآت؛
- التطهير السائل والبيئة؛
- التوزيع والتسويق؛
- الحكامة وأنشطة الدعم.

أولا - إنتاج الماء الصالح للشرب: التخطيط وإنجاز الاستثمارات

1. إكراهات تخطيط وبرمجة الاستثمارات

يقوم المكتب بتحديد توقعات الاحتياجات من الماء الصالح للشرب على أمد متوسط يبلغ 20 سنة. ويتم تحيين هاته التوقعات بمناسبة التوقيع على عقود برامج وكذا بمناسبة إنجاز مشاريع كبيرة خارج نطاق هذه العقود.

في هذا الإطار، تعوق قيام المكتب بمهمة التخطيط العديد من الإكراهات، نورد أهمها فيما يلي:

- **تعدد المتدخلين في قطاع الماء**: تتم عملية تحديد الموارد والاحتياجات من الماء الصالح للشرب، التي يقوم بها المكتب، بتشارك مع المتدخلين الآخرين في قطاع الماء، ويتعلق الأمر بكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة ووكالات الأحواض المائية والوكالات المستقلة لتوزيع الماء والشركات صاحبة الامتياز في توزيع الماء إضافة إلى أصحاب مشاريع التنمية. ويتسبب هذا التعدد في مشاكل متعلقة بصحة ومصداقية المعطيات والمعلومات حول تواجد

موارد المياه، الأمر الذي يشكل عقبة أمام حسن سير عملية التخطيط التي يقوم بها المكتب ويؤثر سلبا على برمجة مشاريعه الاستثمارية؛

- **نقائص في عقود البرامج وتباعد بين التوقعات والإنجازات: تم التوقيع سنة 2000 على عقد برنامج بين الدولة والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب للفترة 2000-2004، وقد سطرت لهذا العقد ذي الغلاف المالي البالغ قدره 11 مليار درهم أهدافا تخص تحسين وتقوية منشآت الماء الصالح للشرب في المدارين الحضري والقروي وكذا التطهير السائل. ومنذ ذلك الحين، لم يتم التوقيع على عقد برنامج جديد إلا في حدود سنة 2008 والذي يخص الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى سنة 2010.**

وقد تسبب غياب عقد برنامج لفترة 2005-2008 والتوقيع في إطار لجنة وزارية على ثلاثة عقود برامج لفترات متداخلة (2005-2007 و2006-2009 و2007-2010)، في بعض الاختلالات نورد منها ما يلي:

- تقدير مبالغ فيه للاستثمارات في بعض الجهات ما بين سنتي 2004 و2008، حيث بلغ التفاوت بين التوقعات والإنجازات ماقدره 500 مليون درهم؛
- عدم استفادة العديد من المراكز ذات نسبة ربط ضعيفة من استثمارات المكتب؛
- استخدام قاعدة تقنيات لبرمجة الاستثمارات لا تتلاءم مع الواقع، وخصوصا فيما يتعلق بالفترة 2006-2008 حيث تقدر قيمة المشاريع المؤجلة بمبلغ 78,3 مليون درهم. في حين ارتفعت المبالغ الخاصة بالمشاريع المؤجلة إلى 208 مليون درهم في الفترة 2004-2008.
- إعادة برمجة العديد من المشاريع من سنة إلى أخرى؛
- وجود تفاوت بين الجهات في مجال الاستثمارات.

- **محدودية المؤشرات المعتمدة لبرمجة الاستثمارات: لوحظ أنه، و في غياب ميثاق لتعريف دقيق للمؤشرات المعتمدة من طرف المكتب، يصعب تقييم هذه المؤشرات والحكم على مستويات الأداء التي حققها المكتب. وتشمل هذه المؤشرات خصوصا: مؤشر الولوج للماء الصالح للشرب ونسب الربط ومؤشرات أداء الإمداد والتوزيع ومؤشرات الصبيب. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في المؤشرات الأخرى كعدد ونسبة النقط السوداء وكذا عدد (التسليك / الطول) في الشبكة ومؤشر فقدان المياه إضافة إلى مؤشر المياه المستهلكة غير المحصية (الضياع على مستوى الشبكة الرئيسية).**

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بمايلي:

- **السهر على التأكد من صحة التوقعات للحد من التفاوتات بينها وبين الإنجازات؛**
- **السهر على إنجاز برامج الاستثمارات في الآجال المحددة في عقود البرامج؛**
- **العمل على إنجاز نظام مراجع ومؤشرات دقيقة.**

2. نقائص في إنجاز المشاريع الاستثمارية

تراوحت نسبة تنفيذ المشاريع الاستثمارية في الفترة 2004-2008 مابين 40 و80% مع وجود تفاوت كبير بين الجهات. ففي سنة 2006، بلغ هذا المعدل نحو11% في المديرية الجهوية للوسط-الجنوب فيما وصلت هذه النسبة إلى 100% في المديرية الجنوبية ومديرية الأقاليم الصحراوية.

ويعتبر ضعف نسب الإنجازات المسجلة في بعض الحالات نتيجة لخلل على مستويات برمجة المشاريع وتنفيذ الأشغال.

وقد مكن فحص العديد من الملفات المتعلقة بالمشاريع الاستثمارية من الوقوف على عدة أوجه من النقائص ذات طابع عام ومتكرر والتي تخص أغلبية الصفقات، بالإضافة إلى نقائص أخرى تخص صفقات معينة:

الملاحظات المتواترة

- نقائص في الدراسات الأولية وكذا في تخطيط المشاريع الأمر الذي يعوق عملية برمجة الصفقات بحسب أولويتها؛
- عدم نشر البرنامج السنوي المتوقع للصفقات المزمع إبرامها؛
- قصور في تتبع الأشغال الأمر الذي يتجلى من خلال المشاركة المتأخرة «للمستغل» في هذا التتبع، إضافة إلى ذلك فقد لوحظت نقائص عدة فيما يخص التنسيق بين مختلف حصص الصفقات، وكذا عمليات استلام الأشغال؛
- غياب الإجراءات الكافية لمعالجة أوجه القصور المسجلة خلال عملية تشغيل المنشآت؛
- عدم القيام بالتدابير الضاغطة المنصوص عليها في القوانين الجاري بها العمل والخاصة بالشركات التي لم تف بالتزاماتها؛
- التأخر في إنجاز المشاريع والذي يفوق في بعض الحالات أربع سنوات في حين أن الآجال المتعاقد بشأنها تتراوح مابين 75 يوما و 7 أشهر؛
- عدم احترام مقتضيات المادة 519 من القانون رقم 65-99 المتعلق بمدونة الشغل والذي يربط استرداد مبلغ الكفالة المالية الذي سبق لنائل الصفقة إيداعه، بالإدلاء بشهادة إدارية تسلم من قبل المندوب الإقليمي المكلف بالشغل تثبت أداء ما عليه من مستحقات لأجرائه؛
- قصور وتأخر في عملية توريد المعدات التقنية للماء. ففيما يخص توريد قطع الغيار والمعدات الصغيرة، لا يمكن بطء هذه العملية من التعامل بشكل فعال مع حالات الطوارئ. ولذلك، فقد تضررت العديد من المعدات التقنية ذات الأهمية الكبيرة بسبب عدم توفر معدات صغيرة.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بمايلي:

- **السهر على ضبط احتياجاته من أجل تدبير ناجع وفعال لمشاريعه؛**
- **العمل على احترام مقتضيات المادة 81 من المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية فيما يتعلق بنشر البرنامج السنوي للصفقات المزمع إبرامها؛**
- **الحرص على الصرامة في تتبع الأشغال لتفادي اللجوء إلى أوامر التوقف واحترام آجال التنفيذ المنصوص عليها في الصفقات؛**
- **القيام بالتدابير الزجرية المنصوص عليها في القوانين الجاري بها العمل والخاصة بالشركات التي لم تف بالتزاماتها؛**
- **الحرص على تطبيق مقتضيات المادة 519 من القانون رقم 99 - 65 المتعلق بمدونة الشغل؛**
- **العمل على تزويد المراكز بالمعدات الصغيرة عند الحاجة لتفادي أخطار تضرر المنشآت والمعدات الكبيرة.**

الملاحظات المتعلقة بتدبير الصفقات

- **تأخر في إنجاز المشاريع:** عرفت الصفقات التي أبرمها المكتب تأخرات كثيرة في الفترة الممتدة ما بين 2003 و2008. فمن أصل 5763 صفقة، لم يتم الاستلام النهائي سوى ل 3619 صفقة، الأمر الذي يفيد بأن 48% من الصفقات إما موضوع نزاع أو إلغاء أو لم يتم استلامها بعد. هذا التأخر في إنجاز الصفقات يؤدي بطبيعة الحال إلى التأخر في إنجاز المشاريع والبرامج المسطرة من طرف المكتب، إذ لوحظ أنه، إذا كانت الآجال المتعاقد بشأنها تتراوح على سبيل المثال، ما بين 3 و10 أشهر، فإن التنفيذ الفعلي يناهز 26 شهرا؛
- **إنجاز دراسات خارج إطار اختصاصات المكتب:** يتعلق الأمر بالحالات التالية:
- حالة تحليل ومعالجة المعطيات حول جودة مياه سد سيدي محمد بن عبد الله، خلال الفترة الممتدة بين سنتي 1995 و2005 ، في إطار الصفقة رقم 394S/DCE/07 بمبلغ مالي وصل 459.600 درهم. هذه الدراسة لاتندرج ضمن مهام المكتب؛

- قيام المكتب بحفر عدد مهم من الثقاب لاستكشاف المياه بمبلغ مالي قدره 27.720.230 درهم. إلا أن هذه الاستكشافات لا تدخل في نطاق اختصاصات المكتب بل ضمن اختصاصات كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة.

- **غياب لائحة مرجعية للأسعار**:لا يتوفر المكتب الوطني للماء الصالح للشرب على لائحة مرجعية للأسعار. الأمر الذي يتسبب في التفاوت الكبير بين التوقعات والنتائج كما تمت الإشارة إلى ذلك في الملاحظات أعلاه. وحسب مسؤولي المكتب، فإن هذا الأخير بصدد إعداد لائحة مرجعية للأسعار.

- **نقائص في صفقات شراء العدادات**

- لا يشير دفتر الشروط الخاصة المتعلق بصفقات العدادات إلى المواصفات التقنية الخاصة لتوريد ونقل وتشغيل واختبار عدادات الماء الميكانيكية؛

- لا تحتوي محاضر استلام العدادات على نتائج المعايرة التي أجريت على عينة من العدادات؛

- رغم الطابع التوقعي لاقتناء العدادات، تم الوقوف على العديد من الصفقات التفاوضية التي أبرمها المكتب في غياب الاستثناء الذي يبرر اللجوء إلى هذا النوع من الصفقات؛

- يشير موضوع بعض الصفقات إلى علامات تجارية محددة، وذلك خلافا لمقتضيات المادة 4 من مرسوم الصفقات العمومية.

- **صعوبات في إنجاز مشروع النظام المعلوماتي SIONEP**: عرف مشروع إنجاز وتشغيل النظام المعلوماتي للمكتب الوطني للماء الصالح للشرب العديد من المشاكل، الأمر الذي تسبب في ضياع مبالغ تقدر ب 11 مليون درهم لعدم تطبيق عقوبات التأخير . و تقدر الأشغال غير المنجزة ب 22,8 مليون درهم .

- **صعوبة التأكد من إنجاز الأشغال**: يتعلق الأمر بالصفقة رقم DR4/07/522 والخاصة بالصيانة الاعتيادية لشبكة التوزيع بالمراكز التابعة للمديرية الإقليمية للقنيطرة المبرمة بتاريخ 22 يونيو 2007 بمبلغ قدره 1.236.900 درهم. قد لوحظ أن هذه الصفقة تتضمن تقديرا للأشغال دون الإشارة لمواقع التسريبات والربط والأشغال المنجزة بشكل دقيق.

- **صفقات التسوية : يتعلق الأمر بالصفقتين التاليتين**:

- الصفقة رقم DR4/09/62 الخاصة بإصلاح شبكة تزويد مدينة طنجة بالماء الصالح للشرب؛

- الصفقة رقم DR4/08/466 الخاصة بإصلاح قناة النخلة بمدينة تطوان بعد التوقف الكامل للمحطة تبعا لانقطاعات أو تدفقات.

- **تثمين غير كاف لتجارب المشاريع المنجزة**: يلاحظ من خلال تحليل كيفية تسيير المكتب لمشاريعه، أن هذا الأخير لا يثمن بما فيه الكفاية التجارب التي يراكمها في ميدان تدبير المشاريع، الأمر الذي لا ينعكس إيجابا على عملية تحسين المساطر والخصائص التقنية أو الشروط التعاقدية المتعلقة بالصفقات.

- **غياب مراقبة وتدقيق الصفقات التي يتجاوز مبلغها 5 ملايين درهم**: لا يقوم المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بعمليات المراقبة والتدقيق للصفقات التي يتجاوز مبلغها 5 ملايين درهم.

انخفاض في المردودية بعد تنفيذ الصفقة رقم DR4/287/08: أبرمت الصفقة رقم DR4/287/08 من أجل إنجاز أشغال تأهيل وتقوية نظام توزيع التزود بالماء الصالح للشرب بمركز سيدي قاسم بمبلغ قدره 000,00 226 44 درهم. غير أن أشغال إعادة التأهيل لم تساهم في تحسين مردودية الشبكات، كما يوضح الجدول التالي:

السنة	المردودية%		المجموع العام
	التزويد	التوزيع	
2004	92,6	55,1	51,0
2005	93,7	55,9	52,4
2006	93,9	52,3	49,1
2007	93,3	50,5	47,1
2008	95,6	43,8	41,9
2009	91,7	48,7	44,6

المصدر: المكتب الوطني للماء الصالح للشرب

- التأخر في إصدار وثيقة رفع اليد على الضمانات النهائية: لوحظ أن قرارات رفع اليد عن الكفالات النهائية المتعلقة بعدد مهم من الصفقات المبرمة من طرف مديرية الجهة الأطلسية، والتي كانت موضوع الاستلام النهائي وأداء مبالغ الكشوفات النهائية، خلال الفترة مابين 2008 و 2009، لم تسلم بعد للمقاولات والشركات المعنية.

من أجل ذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بمايلي:

- الحرص على احترام آجال تنفيذ الصفقات؛
- العمل على برمجة رشيدة وناجعة للصفقات؛
- تنشيط إجراءات التحقق من إنجاز الأشغال والحرص على التنفيذ الجيد للمشاريع؛
- وضع لائحة مرجعية للسلع والأثمان من أجل ضبط الطلبات على ضوء الميزانية؛
- الحرص في إطار صفقات العدادات على:
  - الإشارة في دفاتر الشروط الخاصة إلى المعطيات التقنية الأساسية كالخصوصيات الفيزيو-كيميائية المتعلقة بالمياه؛
  - توفر المستفيد من الصفقة على شهادة المعايرة المطابقة لضوابط ISO 4064/1 وللمعايير المغربية NM 15-106؛
  - إبرام الصفقات في إطار مسطرة طلب العروض نظرا للطابع التوقعي لهذه المشتريات؛
- تفادي إبرام صفقات التسوية التي تعتبر مخالفة للمقتضيات المتعلقة بالصفقات العمومية؛
- الحرص على استثمار التجارب بشأن المشاريع المنجزة وذلك لتحسين المساطر والخصائص التقنية والبنود التعاقدية للصفقة؛
- الحرص على احترام مقتضيات المادة 86 من مرسوم الصفقات العمومية والخاصة بإجراء المراقبة والتدقيق في الصفقات التي يتجاوز مبلغها 5 ملايين درهم؛
- الحرص على تحقيق الأهداف في إنجاز أشغال تقوية نظام التزويد.

3. تنفيذ الاستثمارات في إطار المشاريع الكبرى

تمت دراسة الجوانب المالية والإدارية والتقنية المتعلقة بالمشاريع الكبرى السبعة التالية:

➢ **التزود بالماء الصالح للشرب للمدن التالية:**

- **بركان والسعيدية:** يتعلق المشروع بتوسيع محطة بركان لمعالجة المياه بصيب إضافي قدره 260 لتر في الثانية، ويدخل هذا المشروع في إطار تأمين التزود بالماء الصالح للشرب لبركان والمحطة الاستجمامية الجديدة للسعيدية وقد بلغت كلفة هذا المشروع 177 مليون درهم.

- وجدة وتاوريرت والعيون: يتعلق مشروع تزويد مدن وجدة وتاوريرت والعيون بالماء الصالح للشرب بإنجاز أنابيب ذات صبيب 970 لتر في الثانية انطلاقا من سد مشرع حمادي. وقد بلغت كلفة هذا المشروع 519 مليون درهم.

- **بن احمد والكارة:** يتعلق المشروع ببناء محطة معالجة ومد أنابيب وإنجاز جهاز التسيير عن بعد télégestion بكلفة إجمالية أولية تناهز 163 مليون درهم، حيث سيتم، في المرحلة الأولى،مد أنابيب جديدة للتزود بالماء بصبيب 180 لتر في الثانية، مع قابليتها لأن تصل، في مرحلة ثانية، لصبيب قدره 240 لتر في الثانية.

- **مركب ميناء طنجة المتوسط:** يتعلق الأمر بمشروع تزويد مركب ميناء طنجة المتوسط بالماء الصالح للشرب من خلال مد أنابيب التزويد بالماء على طول 60 كلم، وإنشاء خمسة خزانات نصف مدفونة ومحطتين لاستيعاب المياه المعالجة بسعة 370 لتر في الثانية لكل واحدة، بالإضافة إلى بناء منشآت للتسيير عن بعد وإنجاز خط كهربائي على طول ثلاث كلم.

- **ورزازات:** في إطار هذا المشروع، تمت مراقبة وتدقيق الصفقة المتعلقة بمد أنابيب التزويد بالماء الصالح للشرب لمدينة ورزازات والتي بلغت كلفتها 40.546.176,48 درهم.

➢ **تعزيز شبكات التزود بالماء الصالح للشرب للمدن التالية:**

- **مراكش:** يتعلق الأمر بمشروع تعزيز قنوات إمداد المياه الخام الموجودة، بوضع قنوات جديدة موازية لها تربط القناة المدارية(rocade) بمحطة المعالجة الموجودة سابقا بصبيب يصل إلى 900 لتر في الثانية للماء الخام، مع توسيع محطة المعالجة لاستيعاب صبيب إضافي يصل إلى 700 لتر في الثانية للمياه المعالجة، وكذا بناء خزان بسعة 20000 متر مكعب، وقد بلغت كلفة هذا المشروع 166 مليون درهم.

- **أكادير الكبرى:** يتعلق الأمر بمشروع تعزيز قنوات تزويد الماء الصالح للشرب لأكادير الكبرى بقنوات من فئة 700 لتر في الثانية من المياه المعالجة انطلاقا من سد مولاي عبد الله بكلفة مالية قدرها 486 مليون درهم.

وقد تم، عند مراقبة هذه المشاريع، تسجيل الملاحظات الهامة التالية:

- بالنسبة لمشروع التزود بالماء الصالح للشرب لمدينتي بركان والسعيدية

- قصور في عملية استلام محطة المعالجة بركان السعيدية: لقد لوحظ أن المكتب الوطني للماء الصالح للشرب قام باستلام محطة المعالجة بركان السعيدية رغم النقائص التالية:

➢ **عدم استجابة بعض المنشآت، عند قيام المكتب باختبارها على إثر الاستلام المؤقت للمحطة، للأداءات المنصوص عليها، ويتعلق الأمر بمنشآت إزالة ومعالجة الطين، وكذا معدات المصافي (sertlfi sel) (التي عرفت فيضانات على مستواها)، بالإضافة إلى آلات استشعار الضغط (التي لم يكن وضعها سليما)؛**

➢ **لم يتم وضع وصف مكتوب لظروف إجراء اختبارات الأداء خاصة ما يتعلق بجرعات المواد الكيماوية الخاصة بالمعالجة والمستعملة من أجل قياس فعالية منشأة المعالجة المنجزة، كما ينص على ذلك دفتر الشروط الخاصة.**

- **مشاكل استغلال سد تنبدورت:**

قام المكتب، في إطار مشروع تزويد مدن بركان السعيدية بالماء الصالح للشرب، ببناء سد تنبدورت على الضفة اليسارية لواد شرعة، من خلال الصفقة رقم DTI/06/751 بكلفة مالية قدرها 28.801.100,44 وبمساعدة تقنية لوكالة الحوض المائي الملوية، وذلك رغم أن بناء السدود لا يدخل في نطاق اختصاصات المكتب. ومنذ استكمال بناء السد المذكور الأخيرهذا

الأخير يعرف العديد من المشاكل. كما لم يتم تفويته لحد الآن لوكالة الحوض المائي لملوية:

- اختلالات في استغلال محطة المعالجة بركان: تم الوقوف من خلال الزيارة الميدانية لمحطة المعالجة لبركان على عدة اختلالات تقنية نوردها كما يلي:
  - تدهور حالة مباني محطة المعالجة التي تأوي المنشآت؛
  - تراكم التلبدات (flocs) لا يتم على مستوى عمق منشأة الترسبات (décanteurs)، كما أنه لا يتم معالجة الكميات التي يتم النخلص منها عن طريق آلة إزالة الطين (débourbeurs)، بالإضافة إلى عدم إنجاز عملية الإخلاء التام للطين في القطاع القديم للمحطة. كما أن التقنية المعتمدة في القطاع الجديد من شأنها أن تؤدي لنفس المشكلة؛
  - عدم استعمال آلة إشباع مياه الجير منذ بداية تشغيل الشطر الأول من محطة المعالجة؛
  - تدهور معدات غرفة التلبد ومنشأة الترسبات وكذا آلات المصافي في القطاع القديم لمحطة المعالجة؛
  - تكرار فيضانات الماء المعالج على مستوى قنوات تزويد مركب السعيدية، مع عدم القيام بتقييم حجم خسارة المياه المعالجة الناجمة عن ذلك.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بالاقتصار على القيام بالخدمات التي تدخل حيز اختصاصاته والحرص على المزيد من الحزم في عملية استلام الأشغال. وبخصوص الاختلالات التقنية، فإن المجلس يسجل الأخذ بعين الاعتبار لملاحظاته من طرف المكتب.

• مشروع تعزيز تزويد مدينة مراكش بالماء الصالح للشرب

➢ نقائص في ضبط الدراسات وبرمجة المشروع:

أشارت الدراسات التي أنجزها المكتب سنة 2003 إلى حصول عجز في ذروة الإنتاج بالنسبة لمدينة مراكش والمراكز التابعة لها، والذي قدر بأن يصل إلى 748 لتر في الثانية سنة 2015. إلا أنه سجل إنجاز المشروع على مراحل. ويتعلق الأمر بما يلي:

- اللجوء إلى إنشاء وحدة المصفات تحت الضغط بسعة إضافية قدرها 200 لتر في الثانية. وقد بلغت كلفة هذا الإنجاز 10.203.159,31 درهم، في حين أن أشغال الشطر الثاني لمحطة المعالجة بمراكش بكلفة 166 مليون درهم وبسعة 700 لتر في الثانية كانت في طور الإنجاز؛
- انطلاق أشغال توسعة محطة المعالجة لصبيب قدره 1000 لتر في الثانية بكلفة إجمالية بلغت 350 مليون درهم؛

ومن ناحية أخرى، لوحظ تمديد آجال إنجاز محطة المعالجة لمدة سنة واحدة، على إثر توقيف متكرر لأشغال شطر القنوات.

➢ نقائص في إنجاز الأشغال: يتعلق الأمر بالنواقص التالية:

- عدم إنشاء المختبر والبرج في إطار الصفقة الأولى، كما ينص على ذلك دفتر الشروط الخاصة؛
- غياب باعث الكلور خلافا لمقتضيات دفتر الشروط الخاصة؛
- التشكيك في مصداقية النظام اليدوي والأوتوماتيكي للتحكم في المحطة؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار، أثناء إنشاء المحطة الثانية، بضرورة مراجعة حجم قنوات تفريغ الطين؛
- غياب موضع حقن الكربون النشط على مستوى منشأة وصول وخلط المياه الخامة قبل عملية إزالة الطين، كما هو منصوص عليه في دفتر الشروط التقنية الخاصة؛
- ظهور الرغوة على مستوى منشأة الترسبات، وذلك رغم أن دفتر الشروط الخاصة ينص على التزام نائل الصفقة على إيجاد حلول مناسبة لإزالتها؛
- اقتراح، من طرف نائل الصفقة، لحل يتوقع إعادة تحريك داخلي للطين المستخرج من منشأة الترسبات، دون أن يكون ذلك موضوع تجارب من أجل الوصول إلى الوسيلة المثلى لعملية إزالة المادة العالقة.

نقائص في مجال الصيانة

- يلاحظ وجود الطحالب والنباتات المائية وكذا الطين على مستوى مضخات تصفية القنوات وآلات تجميع الطين، وذلك رغم أن مديرية مراقبة جودة المياه كانت قد باشرت برنامجا لمكافحة انتشار الطحالب. نفس الأمر بالنسبة لبعض أسرة التجفيف حيث تغطي النباتات، في بعض الحالات، كل المساحة المخصصة للتجفيف؛
- غياب منصات واقية للمواد الكيماوية المخصصة للمعالجة «كسولفات الألومنيوم» والتي لوحظ وضعها مباشرة فوق الأرض، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تدهور جودتها؛
- عدم تطبيق دليل المساطر المتعلق بالاستغلال والصيانة المنصوص عليه في دليل مساطر المكتب.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- **السهر على نجاعة الدراسات و "ضبط " جيد لبرمجة المشاريع وكذا آجال تنفيذها؛**
- **تصحيح الاختلالات المتعلقة بتنفيذ الأشغال؛**
- **العمل على القيام بصيانة المعدات طبقا لما ينص عليه دليل مساطر المكتب؛**

وفي هذا المجال، يسجل المجلس الأخذ بعين الاعتبار للملاحظاته من طرف المكتب.

- **مشروع تعزيز التزويد بالماء الصالح للشرب لأكادير الكبرى**

اختلالات في اختيار منشأة مأخذ المياه الخام: حددت الدراسات الأولية الخاصة بتصميم منشأة ضخ الماء الخام أربعة اختيارات، وهي كالتالي:

- **الاختيار الأول : أخذ مباشر انطلاقا من سد مولاي عبد الله بكلفة 162,64 مليون درهم؛**
- **الاختيار الثاني : أخذ المياه انطلاقا من واد أوكار بكلفة 214,14 مليون درهم؛**
- **الاختيار الثالث : أخذ المياه انطلاقا من واد تامري بكلفة 148,45 مليون درهم؛**
- **الاختيار الرابع : أخذ المياه من مصب موقع تامري بكلفة 154,96 مليون درهم، إلا أنه تم التخلي على هذا الاختيار نظرا للتلوث الحاصل في الموقع.**

من بين هذه الحلول الأربعة، تم اختيار الحل الثالث على مستوى المحطة الهيدرولوجية القديمة. وتجدر الإشارة، في هذا الصدد، إلى أن اختيار هذا الحل لم يكن رشيدا، حيث أن الاختيار تم على أساس أن التكلفة الاقتصادية للحل الثالث هي أقل من تكلفة الحل الأول بنسبة 10 %، إلا أن هذا الفرق غير معتبر بالنظر لنية المكتب الأخيرة المتمثلة في جلب الماء من سد مولاي عبد الله، وبالتالي، العودة إلى الخيار الأول مع العدول عن مشروع بناء سد تامري؛

كما أن هذا الفرق في التكلفة والذي رجح كفة الاختيار الثالث على حساب الأول لم يعد ذو معنى إذا نظرنا إلى الفاتورة الطاقية للسنوات الثلاث الماضية والتي تعادل فرق 10 % المذكور.

لقد كان جديرا بالمكتب أن يأخذ بالحسبان العديد من الاعتبارات الأخرى، ولاسيما الاقتصاد في كلفة الاستغلال (تكاليف الأجراء والصيانة والطاقة) بالإضافة إلى كلفة المعالجة حيث أن مياه سد مولاي عبد الله تعتبر ذات جودة عالية، وكذا تكلفة الاستثمار، إذ أنه كان بالإمكان الاستغناء على بعض المعدات من قبل منشأة إزالة الطين (débourbeur). كما أن اختيار موقع سد مولاي عبد الله كان سيجنب المكتب أية خسارة في المياه (نظرا لاستحالة أخذ المياه بشكل غير مشروع)، وكذلك بسبب توفر شروط الأمان في عملية جلب المياه الخام من الموقع المذكور.

- **تغيير منشأة ضخ المياه من منطقة تامري:** شرع المكتب في إنجاز دراسات من أجل القيام بأشغال مد قنوات المياه الخامة مباشرة من سد مولاي عبد الله، وبالتالي تم الاستغناء على محطة تامري التي تم إنجازها. وهكذا يطرح السؤال حول مآل الاستثمارات الهامة التي تم إنجازها على مستوى هذه المحطة، خصوصا أن حجم هذه الاستثمارات يعادل نسبة 30% من الكلفة الإجمالية لمحطة المعالجة، وحوالي 10% من الكلفة الإجمالية لمشروع تزويد أكادير بالماء

الصالح للشربانطلاقا من سد مولاي عبد الله (الكلفة الإجمالية، دون احتساب الرسوم، لأشغال الموقع ومحطات الضخ يقدر ب 37.368.993,01 درهم).

- **نقائص فيما يتعلق بالمساعدة التقنية للمشروع**: تمت عملية المساعدة التقنية بموجب الصفقة رقم /117S DTI/02، وحسب بيان الكشف النهائي للصفقة وكذا العقود الأربعة الملحقة، فإن كلفة المساعدة التقنية بلغت 13.006.780,92 درهم بالإضافة إلى 195.261.519,93 ين ياباني أي ما يعادل 13.947.251,40 درهم. ولوحظ في هذا الصدد أن تسديد مستحقات المساعدة تم على أساس جميع مكونات المشروع، رغم أنه لم يتم إنجاز بعض الخدمات من قبيل نظام التحكم عن بعد لمراقبة الآليات (télé contrôle) الممركز والذي تم التنصيص عليه في دفتر الشروط الخاصة المتعلق بالصفقة؛

- **تجاوز الميزانية المتوقعة للمشروع**: عرف مشروع تعزيز تزويد مدينة أكادير بالماء الصالح للشرب وإنشاء مصفاة تحت الضغط تجاوزا مهما بقيمة 26.115.098,20 درهم، حصل بين الغلاف المالي المتوقع (506.849.000,00 درهم) والمبالغ المؤداة فعلا (532.964.098,20 درهم)؛

- **نقائص في تدبير قرض الوكالة اليبانية للتعاون الدولي**: عرف مشروع تزويد مدينة أكادير بالماء الصالح للشرب تأخرا في الإنجاز، حيث كان ذلك مبرمجا، في البداية، خلال شهر مارس لسنة 2004، غير أنه تم تمديد الإنجاز إلى غاية شهر فبراير لسنة 2005، مما أدى إلى ارتفاع كلفة المشروع الممون من طرف الوكالة المذكورة، مع العلم أن المكتب ملزم بتسديد مستحقات الفائدة مع رأس المال طبقا لمقتضيات المادة 2 من عقد القرض، كما أنه لم يتم الانتهاء من إنجاز المشروع إلا في دجنبر 2009، وقد بلغت قيمة الفوائد المؤداة ما يناهز 30.737.912,57 درهم؛

- **عطب وتوقف منشأة مضخات الترسبات (décanteurs) في محطة المعالجة تامري**: تتوفر محطة المعالجة تامري في أكادير على منشأة مضخات الترسبات (décanteurs). إلا أن هذه الأخيرة في حالة توقف إثر عطب إحدى آلياته بسبب كسور متكررة في إحدى مكونات نظام اشتغاله. وقد حدثت هذه الاختلالات سنتين فقط بعد تشغيل المحطة. وقد أعزى تقرير الخبرة أسباب الحادث إلى عيب في الاستغلال الثانوي وقلة الصيانة وعدم احترام دليل الاستغلال، وخاصة ما يتعلق بنسبة تردد ومدة إزالة الطين وإنجاز التقويمات الضرورية مع مراعاة كمية المواد العالقة.

- **نقائص في استغلال المشروع**: تتمثل هذه نقائص في ضعف مؤهلات وخبرة المستغلين في مجال الأوتوماتيزم -au tomatisme والإدارة عن بعد وكذا في القصور الحاصل في تطبيق تعليمات الصيانة الوقائية بالإضافة إلى الأخطاء في استعمال المعدات وأعطاب المنشآت التقنية.

- **ضعف أداء المعدات والمنشآت، في هذا الإطار**، تجدر الإشارة إلى الإختلالات التالية:

- ضعف انخفاض مؤشر تعكر الماء « la turbidité » على مستوى منشآت الترسبات باستعمال جرعات التختر المحددة بجهاز اختبار الجرة «test-Jar». ويؤدي هذا الضعف إلى التشكيك في صدقية جرعات الكواشف(réactifs) المستخدمة وفقا لدفاتر التحملات؛

- عدم اكتمال عملية تلبد (floculation)مياه منشآت الترسبات بسبب ضعف سرعة المحركين لآلات التلبد(floculateurs les agitateurs des)، وإن برمجوا للاشتغال بأقصى سرعة؛

- التعطل الوظيفي المتكرر لمضخات الجرعات « Pompes doseuses» لسولفاط الألومين « d'alumine sulfate»؛

- سوء اختيار أجهزة التشبع بالجير «les saturateurs de la chaux» ، ذلك أن جودة مياه الجير لم تكن مطابقة لدفتر التحملات؛

- عدم تطابق المقاييس المحصل عليها في المختبر مع مقاييس أجهزة القياس المستمر.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- **الحرص على الدقة والنجاعة في الدراسات وكذا في اختيار الحلول التقنية؛**

- **السهر على ضبط الآجال والميزانيات المتوقعة؛**

- **العمل على تصحيح الاختلالات المسجلة في الجانب التقني ومجال الصيانة.**

وفي هذا الصدد، يسجل المجلس الأخذ بعين الاعتبار لملاحظاته من طرف المكتب.

- **مشروع تزويد مدن وجدة وتاوريرت والعيون بالماء الصالح للشرب:** تأخر لتسع سنوات في الإنجاز

تم تسجيل، من خلال دراسة وتحليل هذا المشروع الملاحظات التالية:

- ضعف في تصميم حجم المشروع: تم اعتماد المشروع في بداية الأمر على أساس صبيب ل700 لتر في الثانية من المياه المعالجة، منها 600 لتر في الثانية لوجدة و100 لتر في الثانية لتاوريرت. إلا أنه تمت إعادة النظر في حجم الصبيب لاعتماد 970 لتر في الثانية منها 850 لتر في الثانية لوجدة و100 لتر في الثانية لتاوريرت و20 لتر في الثانية لمدينة لعيون في أفق سنة 2010.
- **ضعف تقدير الاحتياجات على أساس الدراسات:** تم تسجيل فرق كبير بين بيانات الاستغلال والمعطيات التي تم على أساسها تقدير خصوصية وحجم المشروع. وفيما يلي الجدول الذي يبين حجم هذا الفرق:

السنة	الصبيب الأدنى المستغل اللتر/ الثانية	النسبة المعطوفة على الصبيب الإسمى(%)	الصبيب الأقصى المستغل اللتر/الثانية	النسبة المعطوفة على الصبيب الإسمى(%)
2007	57	6	411	42
2008	43	4,4	447	46
2009	79	8	344	5,35

- **إحداث محطة المعالجة في منطقة مهددة بالفيضانات:** تسبب إحداث محطة المعالجة في منطقة مهددة بالفيضانات فيما يلي:

- على إثر الأضرار الناجمة فقط عن فيضانات يوم 18/08/2010، قدرت الكلفة الإجمالية لأشغال حماية وإعادة إصلاح المحطة ب8.700.000 درهم؛ وذلك دون ذكر النتائج المترتبة عن توقف الإنتاج في المحطة لمدة 22 ساعة؛
- قدرت كلفة إصلاح سور المحطة وتوسيع قناة صرف مياه الأمطار ب1,5 مليون درهم؛
- تسببت الفيضانات سالفة الذكر في خسارة قدرت 795.600 درهم من قطع الغيار و61.227,84 درهم من المواد الكيماوية.

- **اختيار منشأة ضخ المياه الخام:** تعتبر الوسيلة التقنية التي اختارها المكتب منشأة فريدة من نوعها في المغرب. حيث لوحظ إثر الزيارة الميدانية أن المعدات مغمورة بالمياه وأن حتى تلك التي تبدو منها ظاهرة تستوجب، لأجل إصلاحها وصيانتها، مؤهلات تقنية خاصة لا يتوفر عليها المكتب؛ وخاصة أنه يتعين إنجاز هذه الأعمال داخل مجال مائي، وهنا يطرح السؤال عن جدوى اللجوء إلى هذا النوع من التقنيات الذي أبان عن محدوديته في كل من موقع ورزازات وتزنيت. كما أن التعديل الذي عرفه المشروع أدى إلى نفقات إضافية أنجزت بشأنها عدة عقود ملحقة نتج عنها زيادة بمبلغ 4.537.779,24 درهم.
- **أعطاب متكررة على مستوى محطة الضخ SP2** : كلفت الأعطاب المتكررة التي عرفتها محطة الضخ SP2 أزيد من 1,4 مليون درهم .
- **أعطاب على مستوى القنوات:**

- وصل عدد الأعطاب التي عرفتها قنوات المياه المعالجة منذ بدء الاشتغال في (27/07/2007) إلى غاية شهر غشت 2010 إلى 120 عطب منها 50 حادث على مستوى قنوات وجدة فقط؛
- إثر الحوادث المتكررة، عرف تزويد مدينة وجدة بالماء الصالح للشرب انقطاعا دام أزيد من 2270 ساعة أي أكثر

من ثلاثة أشهر. أما بالنسبة للماء الخام، فقد دام انقطاع تزويد محطة المعالجة أزيد من 455 ساعة.

- **نسبة عالية من استهلاك الطاقة:** يعرف هذا المركب نسبة عالية من استهلاك الطاقة، تعتبر أعلى نسبة استهلاك على مستوى المكتب. حيث كانت نسبة الاستهلاك خلال سنوات 2007 و2008 و2009 تناهز ثلاثة أضعاف المعدل الوطني.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- **الحرص على الدقة والنجاعة في الدراسات وفي اختيار الحلول التقنية الملائمة لمنشآت ضخ المياه الخام؛**
- **العمل على إعطاء عناية كبيرة عند اختيار مواقع محطات المعالجة؛**
- **السهر، أثناء تسلم المعدات، على اختبارها بشكل كاف وفي ظروف تمكنها من استيعاب أكبر ضغط ممكن، وذلك من أجل تصحيح الاختلالات الممكنة؛**
- **إعطاء أهمية بالغة لعامل الطاقة في تصور المشاريع من أجل استهلاك أمثل ورشيد للطاقة.**

- مشاريع التزويد بالماء الصالح للشرب لورزازات

- **غياب التسلم النهائي بعد 13 سنة من التسلم المؤقت:** في إطار إنجاز مشروع التزويد بالماء الصالح للشرب لورزازات، تم بتاريخ 25/07/1997 التسلم المؤقت للصفقة رقم DET/1993/224 جزء الأنابيب بمبلغ إجمالي قدره40.546.176,48 درهم . إلا أنه وإلى غاية أبريل 2010، لوحظ عدم القيام بالتسلم النهائي للصفقة؛

- **ضياع وخسائر هامة بسبب الانقطاعات والتفكك:** منذ انطلاق العمل بهذا المشروع تم تسجيل 228 انقطاعا مابين 29/08/1997 و02/12/2007 منها 104 ما بين 1998 و2002 أي حوالي 23 حادث في السنة وحادثين في الشهر. هذه الحوادث أدت إلى توقف الإنتاج لمدة 195 يوم منها 124 يوم منذ بداية العمل بالمشروع إلى غاية 04/03/2002.

وتقدر خسائر الماء الناجمة عن هذه الحوادث بـــ 400530م^3 في الفترة الممتدة من 29/08/1997 إلى31/12/2007. وحسب التقرير المتعلق بالتقييم البعدي للتزويد بالماء الصالح للشرب لورزازات المنجز من طرف مديرية الافتحاص والتنظيم سنة 2002، فإن خسائر الماء المسجلة ما بين 1998 و2002 بلغت حوالي 130.000 م^3 (تظل هذه الخسائر دون المستوى الحقيقي)، وهو ما يمثل 19 يوم من استهلاك الماء من طرف مشتركي مدينة ورزازات وقدر المبلغ الضائع في 640.000,00 درهم.

وإذا طبقنا نفس التعريفة على خسائر الماء المسجلة إلى غاية 31/12/2007 (7 دراهم/م^3)، فإن المبلغ الضائع يرتفع إلى 2.803.710,00 درهم. وقد بلغت تكلفة تحمل المكتب لمواجهة هذه الحوادث. وأمام رفض صاحب الصفقة تحمل نفقات الإصلاح، ما يفوق 12.557.524,24 درهم منها 4.517.934,00 درهم الذي يوازي مبلغ الصفقة رقم DR2/06/898 المبرمة من أجل تعويض جزء من الأنابيب. وقد بلغت التكاليف الإجمالية الناجمة عن هذه الاختلالات 15.361.234,24 درهم وهو ما يمثل 38% من المبلغ الأصلي للصفقة.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للماء الصالح للشرب باتخاذ التدابير الضرورية لتجاوز النقائص المسجلة.

- مشروع التزويد بالماء الصالح للشرب لمدينتي ابن احمد والكارة انطلاقا من سد تامسنا

عرف إنجاز هذا المشروع عدة صعوبات تقنية خاصة على مستوى الجزء رقم 2 (أنابيب الماء الخام) والجزء رقم 3 (أنبوب الماء المعالج في اتجاه الكارة). وقد أدت التغيرات المحدثة في إنجاز هذا المشروع إلى تكاليف إضافية نتجت عن الخلل في الدراسات والاختيارات المعتمدة. وهكذا، بلغت التكلفة الإضافية الناتجة، فقط، عن تغيير أنبوب من الاسمنت المسلح المقوى بواسطة أنبوب من الحديد المرن ما يناهز 3.307.724,40 درهم.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بالحرص على سلامة و صرامة التحكيم في اختيار الحل التقني.

- **مشروع تزويد مركب ميناء طنجة المتوسط بالماء الصالح للشرب**

- **تقديرات مبالغ فيها لحاجيات المركب المينائي المتوسطي من الماء الصالح للشرب :**

يبرز الجدول التالي الحاجيات من الماء الصالح للشرب لفائدة المركب المينائي المتوسطي كما وردت في دراسة الجدوى المنجزة في سنة 2002 من طرف مديرية التخطيط والإستراتيجية :

- الحاجيات المتوقعة من الماء الصالح للشرب للمركب المينائي المتوسطي

السنة	2007[1]	2010	2015	2017	2020
توقعات ل/ث	190	220	240	330	340
توقعات م3/ السنة	5991840	6937920	7568640	10406880	10722240

و بالرغم من أنه تم احترام تاريخ انطلاق العمل في المركب المينائي المتوسطي، فإن الحاجيات الفعلية من الماء الصالح للشرب ظلت دون التوقعات. وهكذا، ففي سنة 2010 لم يبلغ حجم الاستهلاك إلا 2% من الحاجيات المتوقعة كما حددتها دراسة الجدوى المنجزة من طرف المكتب:

- **محطة رئيسية للتزويد تحولت إلى محطة احتياطية للإغاثة بسبب قصور دراسات الجدوى:** تم تزويد المركب المينائي المتوسطي بالماء الصالح للشرب انطلاقا من منشآت التزويد بالماء الصالح للشرب لمدينة طنجة أي على بعد 60 كلم من المركب المينائي. إلا أنه وقبيل البدء في أشغال مد القنوات، تقرر بناء سد واد الرمل على بعد كلم واحد من المركب المذكور. وبالفعل، دشن هذا السد يوم 17/05/2008، بطاقة تعبئة 8 مليون م3 من المياه، أي أكثر من الحاجيات المتوقعة لسنة 2015 والتي أفرزتها دراسة الجدوى لتزويد المركب المينائي المتوسطي بالماء الصالح للشرب.

وهكذا، أصبحت المنشآت التي أنجزت بكلفة تجاوزت 370 مليون درهم تؤدي نفس مهمة السد، وبالتالي يمكن اعتبارها كمحطة احتياطية للتزويد بالنسبة للمركب المينائي؛

- **التأخر في إنجاز محطة المعالجة بالمركب المينائي المتوسطي**

كان متوقعا انطلاق العمل بمحطة المعالجة بصبيب 300 لتر في الثانيةخلال شهر يونيو 2010. غير أنه، وإلى غاية شهر مارس 2011، لم يتم البدء في أشغال إنجاز هذه المحطة؛

- **غياب مواقع تصحيح الكلور داخل الأنبوب:** لم يتضمن مشروع تزويد المركب المينائي المتوسطي بالماء الصالح للشرب إقامة مواقع لتصحيح الكلور داخل الأنبوب الذي يبلغ طوله أكثر من 50 كلم. و يؤدي هذا النقص، إضافة إلى ضعف الصبيب داخل الأنبوب وطول مدة مكوث الماء بداخله، إلى تدهور جودة المياه؛

- **عدم فوترة التسربات من الأنابيب:** رغم تسجيل العديد من التسربات من طرف المكتب وإخبار الشركة المعنية بمد القنوات، لم يقم المكتب، قطا، بفوترة حجم هذه التسربات. هذا في الوقت الذي ينص الفصل 8 من الشروط العامة لصفقات الأنابيب المتعلقة بالأجزاء 1 و2 و3 على أن «إصلاح التسربات أو الكسور العرضية بأحد الأنابيب الجديدة أو الاحتياطية خلال مدة الضمان يكون على عاتق المقاول في الآجال المحددة في كناش التحملات الخاصة». هذا، بالإضافة إلى «أن أجل التدخل لمواجهة التسربات محددة في 12 ساعة ابتداء من وقت تبليغ الأمر ببدئ أشغال التدخل، وعند الاقتضاء يتحمل المقاول خسائر الماء المترتبة عن هذه التسربات طيلة مدة التأخير»؛

- **غياب صفقة إطار لإصلاح التسربات واللجوء إلى صفقات التسوية:** بعد التسلم المؤقت لصفقات الأنابيب وخلال طيلة مدة الضمان، تلتزم الشركة التي أنجزت الأشغال بإصلاح الكسر أوالتسربات التي لحقت أوتلحق بالأنابيب عند تركيبها أوعند أي مشكل يطرأ على سلامة الأنبوب. غير أنه بعد انطلاق العمل بالأنابيب التي تزود المركب المينائي المتوسطي بالماء الصالح للشرب ظهرت العديد من الكسور والتسربات في هذه الأنابيب ولإصلاحها، طلب المكتب الوطني من الشركة المنجزة للصفقتين 05/DTI/ 438F و05/DTI/439E القيام وباستعجال بأشغال الإصلاح وذلك لتأمين استمرارية تزويد الميناء بالماء الصالح للشرب، وذلك في غياب أي إطار قانوني يمكن من خلاله أداء ثمن هذه الأشغال.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للماء الصالح للشرب وكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بتنسيق تدخلاتهما قصد تفادي الاستعمال المكرر للمنشآت وتجنب الخسائر المالية الناتجة عنه. كما يوصي المكتب بما يلي:

- **السهر على التقدير الأمثل للحاجيات من الماء والاختيار التقني المناسب ؛**
- **الأخذ بعين الاعتبار مشاكل تدهور جودة الماء واتخاذ التدابير اللازمة لذلك ؛**
- **ضمان فوترة حجم الماء الضائع وحجم الماء المسجل في عدادات الصبيب الكهرومغناطيسية لفائدة التشذيب والتطهير على حساب الشركة المعنية طبقا لشروط دفاتر التحملات ؛**
- **اللجوء إلى صفقات إطار لإصلاح الكسور والتسربات المرتبطة بالأنابيب التي تم تسلمها حديثا لتفادي إبرام صفقات التسوية.**

ثانيا - جـــودة المـــاء

لضمان عذوبة الماء المنتج والموزع، يتوفر المكتب الوطني للماء الصالح للشرب على مديرية مكلفة بمراقبة جودة الماء تابعة للقطب الصناعي. وقد أسفرت مراقبة الجانب الاستراتيجي في إنتاج الماء من تسجيل الملاحظات التالية :

1. مراقبة جودة الماء

- **عدم إعداد المذكرات التقنية الخاصة بالمياه الصناعية المستعملة في إنتاج الماء الشروب:** في هذا الإطار، لوحظ عدم قيام المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بإعداد المذكرات التقنية التي تبرر اللجوء إلى استعمال تقنيات لتدعيم المعالجة، كما تنص على ذلك الفقرة الثالثة من المادة 8 من القرار 1277.01 المحدد لمعايير الجودة للمياه الصناعية المستعملة في إنتاج الماء الشروب. وبالتالي، لم توجه من طرف المكتب إلى سلطة المراقبة المكلفة بتطبيق هذا القرار.

- **عدم تطبيق في بعض الحالات لمقتضيات المرسوم رقم 2.05.1326:** لا يطبق المكتب في بعض الحالات مقتضيات المرسوم رقم 2.05.1326 الصادر في سنة 2006 المتعلق بالمياه الموجهة للاستعمال الغذائي و خصوصا فيما يتعلق بضرورة توفر الترخيصات المسبقة المسلمة من طرف السلطة الحكومية المكلفة بالصحة من أجل الاستعمال الغذائي للمياه و معالجتها.

يقوم المكتب بتوجيه طلبات الترخيص عندما يتعلق الأمر بالفوارق الخاصة بالقيم القصوى المسموح بها و المرتبطة بالتركيبة الطبيعية للماء. و بهذا الخصوص تمت ملاحظة أنه من أصل 32 طلب ترخيص لم يتم توجيه إلى السلطة الحكومية المكلفة بالصحة إلا 8 طلبات والباقي لازال في طور الإعداد.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب باحترام مقتضيات المرسوم رقم 2.05.1326 المتعلق بالمياه الخاصة للاستعمال الغذائي والقرار رقم 1277.01 المحدد لمعايير جودة المياه.

2. تدبير مراقبة جودة الماء

- **وضعية التنافي لمديرية جودة الماء وإكراهات التنسيق:** توجد مديرية جودة المياه في وضعية الحكم والطرف في آن واحد نظرا لكونها تتبع للقطب الصناعي الذي يضم أيضا كلا من مديرية الاستغلال ومديرية الإنتاج اللذين يقومان بتنفيذ اقتراحات مديرية جودة الماء. بالإضافة إلى ذلك، لوحظت بعض المشاكل في التنسيق:

- ما بين مديرية جودة الماء والمختبرات اللامركزية : حيث يتوفر المكتب على مختبر مركزي مرتبط بمديرية جودة الماء و57 مختبرا لا مركزيا مرتبطين بالمديريات الجهوية. إلا أنه لوحظ أن المعلومات الصادرة عن المديريات الجهوية غير متوفرة على صعيد مديرية جودة الماء ؛
- ما بين مديرية جودة الماء ومديرية الاستغلال فيما يخص مراقبة وتتبع جودة موارد المياه.

مراقبة غير مستمرة لجودة الماء في بعض المراكز:

تنص المادة 14 من المرسوم رقم 2.05.1326 الصادر في 25 يوليوز 2006، على ما يلي :»يجب أن تكون المراقبة التي يقوم بها مسيرو ومستغلو أو مالكو منشآت الإنتاج أو التوزيع لجودة الماء الصالح للشرب المنتج أو الموزع دائمة وأن تتم حسب المعايير الجاري بها العمل. و توجه نتائج هذه المراقبة على الأقل كل سنة إلى المصالح الخارجية التابعة للسلطة الحكومية المكلفة بالصحة».

إلا أنه لوحظ أن مراقبة جودة الماء المنتج والموزع من طرف المكتب لا تتم، في بعض المراكز،بصفة مستمرة.

نقائص في إنجاز التجارب في مجال معالجة المياه:

- **استبدال كاشفات المعالجة المستعملة من طرف المكتب (كبريتات الالمنيوم والحامض الكبريتي)**: تم اختبار الكلوريد الحديدي (chlorure ferrique) وبوليهيدروكسيكلوروكبريتات الالمنيوم (polyhydroxychlorosulfate d'alu- minium) والحامض هيدروكلوريك (l'acide chlorhydrique) لاستبدال كبريتات (sulfate d'aluminium) والحامض الكبريتي.(l'acide sulfurique) وتجدر الإشارة إلى أن الفرضيات التي اعتمدت لاستبدال هذه الكاشفات ليست صحيحة وذلك لكون :
  - ارتفاع الأسعار واحتمال الندرة يظلان فرضية ثابتة بالنسبة لجميع كاشفات المعالجة؛
  - ارتفاع كلفة كبريتات الألمنيوم التي وردت في الدراسة تتناقض مع الكلفة الباهظة لبولهيدروكسي كلوروكبريتات.
  - ارتفعت الكلفة الإجمالية للاستثمارات الخاصة بالتجهيز ونفقات المعالجة والمساعدة لاختبار بوليهيدروكسي كلوروكبريتات إلى 5.673.146 درهم؛ إضافة إلى 103.920,01 أوروأي ما يمثل أربع (4) مرات الكلفة التقديرية للتجارب والتي حددت في 1.600.000,00 درهم مع احتساب الرسوم، وذلك للحصول على نتيجة معروفة سلفا. ويجب التذكير في هذا الإطار إلى أن التجهيزات موضوع هذا الاختبار تم التخلي عنها.
- **تجارب بدون تتبع لمضخات المقايسة بدون كهرباء**: لوحظ أن نتائج تجارب مضخات المقايسة بدون كهرباء من أجل إضافة الكلور إلى الماء في الوسط القروي كانت ناجحة ولكن ظلت بدون تتبع. وتجدر الإشارة إلى أن المصاريف المترتبة عن هذه التجارب والتي تحملها المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بنسبة 70,50% وصلت إلى 23.924,88 درهم دون احتساب الرسوم.

صعوبة تحسين مردودية المعالجات المطبقة

- إن نسبة الكلور المتبقى الحر غير مماثلة في جميع منشآت المعالجة وخصوصا في آسفي (أحواض التصفية) وبني رزين ؛
- عدم مطابقة مقياس المنكنير للمعيار في محطة بني رزين؛
- وجود الترسبات الناجمة عن تجمعات الجزيئات على جدار ورقائق ومضائق أحواض التصفية. حيث تشكل هذه الأوساخ ستارا غليظا يتم تنظيفها عادة باستعمال خراطيم المياه. في حين أن هذه الطفيليات يجب أن تنزل إلى قعر أحواض التنقية ليتم كسحها؛
- تكون رغوة على مستوى بؤر التلبد التي يتم التخلص منها بواسطة العصي؛

في هذا الإطار، لم تقدم الادارة أي تفسير لهذه الظواهر التي أكدها خبراء المعالجة الذين اعتمدهم المكتب الوطني للماء الصالح للشرب خلال إنجاز محطات جديدة للمعالجة وخصوصا بأكادير تامري ومراكش المدار.

نقائص أخرى: في هذا الإطار، لوحظ أن:

- نظام تدبير تحليلات المختبر غير مستغل بكامل طاقته من طرف مديرية مراقبة جودة المياه وغير مشغل من طرف المديريات الجهوية ؛

- غياب نظام خرائطي وطني أوجهوي متطور لضبط جودة المياه المنتجة والموزعة ونقص في التنسيق بين المكتب الوطني للماء الصالح للشرب ووكالات الأحواض المائية ؛
- غياب تقييم أثر العمليات المنجزة من طرف مديرية مراقبة جودة الماء (استعمال السمك) على تكاليف مياه حقائن السدود التي تأثرت من ظاهرة التخثيث (استعمال الأملاح المعدنية الذي يؤدى الى عدم توازن بيئي) ؛
- غياب تتبع للدراسات المنجزة لحل مشكل تجاوز القيم القصوى المسموح بها ؛
- تواتر عدم المطابقة لجودة كبريتات الالمنيوم لشروط دفتر التحملات الخاصة خلال سنوات 2005 و2006 و2007.

من أجل ذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- **إعادة النظر في موقع مديرية مراقبة جودة الماء في الهيكلة التنظيمية للمكتب ؛**
- **تصحيح وضعية المراكز التي تعرف تجاوزات في القيم القصوى المسموح بها ؛**
- **السهر على استغلال أنجع لنظام تدبير تحاليل المختبر GDAL ؛**
- **وضع نظام خرائطي متطور للمياه المنتجة والموزعة.**

ثالثا - استغلال الماء الشروب

تستلزم مراقبة هذا الجانب من اختصاصات المكتب الوطني للماء الصالح للشرب تقييم جودة تدبير المكتب لممتلكاته التقنية.

1. نقائص في تدبير الممتلكات التقنية

تؤثر جودة تدبير الممتلكات على أداء المكتب من خلال أربعة مستويات، وهي : جودة الماء الموزع واستمرارية الخدمة والمحافظة على حجم الموارد المائية والتحكم في كلفة الماء على المدى الطويل.

- **تأخير في استعمال أدوات للمساعدة على التحكم في الممتلكات:** في إطار تطوير سياسته في مجال تدبير الممتلكات، طور المكتب عدة أدوات منها ما لم يستعمل لحد الآن ويخص أساسا:
  - أدوات التعرف على الممتلكات، مثل النظام الجيوغرافي للمعلومات ؛
  - تدبير معطيات الاستغلال ؛
  - برنامج تدبير الصيانة الموجهة بالحاسوب.

وعلى سبيل المثال، يسجل غياب لاستعمال بعض مؤشرات النجاعة المبينة أدناه باستثناء المعطيات المتعلقة بجودة المياه الموزعة :

- مؤشرات التعرف وتدبير ممتلكات شبكات الماء الصالح للشرب؛
- المؤشر الخطي للأحجام غير المسجلة؛
- المؤشر الخطي للخسائر في الشبكة ؛
- معدلات تجديد شبكات الماء الصالح للشرب.

- **غياب التحيين المنتظم لتصاميم الشبكات**

تعد عمليات تحسين تصاميم شبكات الماء أساسية نظرا لكونها تعرف عمليات التجديد وإعادة التأهيل والتوسيع المستمرة طيلة مدة وجودها. وبالتالي، فإن عدم تحيين هذه الشبكات في آجال معقولة لا يمكن من التحكم في الممتلكات التقنية مما يعقد عمليات إعادة التأهيل والصيانة والمحافظة عليها.

- **صعوبة في ضبط عدد الممتلكات التقنية:** تبرز وضعية الممتلكات التقنية عدم ضبط عدد المنشآت والتجهيزات سواء على مستوى تلك المرتبطة بإنتاج الماء الصالح للشرب (نقط الجمع ومحطات الضخ وأنابيب التزويد...) أوعلى مستوى تلك المرتبطة بالتوزيع (خزانات، محطات الرفع وأنابيب التوزيع). كما لوحظ عدم إدراج تجهيزات تقنية أخرى في سجل الجرد. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بمضخات المقايسة والمحولات وعدادات الكلور التي لم تدرج في سجل الجرد؛

- **قصور في تدبير تسربات الشبكة:** يقوم المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بعدة حملات للكشف عن تسربات تهم مائة مدينة ومركز كمعدل سنوي والتي تبلغ التكلفة التقريبية لها 34,4 مليون درهم. إلا أنه لوحظ أن هذه الحملاتلا تمكن من التعرف على سبب هذه التسربات. على صعيد آخر، لا يتوفر المكتب على أي معلومة حول إصلاح التسربات، سواء في طبيعة الأنبوب أو في تاريخ وضعه أوفي الأجزاء التي تعرف إصلاحات متكررة، إذ لا توجد هذه المعلومات في التقارير المعدة لهذا الغرض. كما لا يتوفر المكتب على أي قاعدة للمعلومات حول التكاليف بعد إنجاز الأشغال من طرف المقاولات المكلفة بالإصلاح.

وإذا كان معدل الكلفة السنوي لحملة إصلاح التسربات 4.723.306,43 درهم. ومعدل التسربات ب 278، فإن إصلاح كل تسرب (تم كشفه) قد يكلف في المتوسط 16.969,72 درهم؛

- **إعادة تأهيل تصحيحي للشبكات:** أنفق المكتب الوطني للماء الصالح للشرب في مجال إعادة تأهيل الشبكات، مابين 2004 و2008، أكثر من 661 مليون درهم، أي بمعدل 132 مليون درهم سنويا. وهكذا، تكلف عملية إعادة تأهيل الشبكات في المتوسط ما يعادل 3.818 درهم/كلم في السنة إذا ما علمنا أن طول الأنابيب يبلغ 34576 كلم منها 8299 كلم لأنابيب التزويد و26277 كلم لأنابيب التوزيع. وغالبا ما تأتي هذه التدخلات على شكل تصحيحي وليس وقائي.

- **اقتناء تقنيات جديدة في غياب التنسيق مع مصالح الاستغلال:** حالة صنبور التحمل الموازي: قامت مصالح المكتب الوطني للماء الصالح للشرب في سنة 1999 باقتناء معدات غير ملائمة لحاجاته. وهكذا، لوحظ وجود كميات كبيرة من صنابير التحمل الموازية في عدة مراكز تابعة للمكتب.

- **صعوبة في تدبير المخزون:** يعاني تدبير المخزون الذي يعهد بتسييره إلى مصلحة تابعة لقسم المعامل من النقائص التاليـــة :

- غياب مراقبة كمية ونوعية للطلبيات خلال تسلمها وإرسالها، بالإضافة إلى عدم مطابقة إثباتات استهلاك مواد المعالجة وتناقضات في البيانات العامة لحركة المخزون؛
- عدم احترام الإجراءات المسطرية لتدبير المخزون فيما يخص الجرد، وهوالأمر الذي يؤدي الى عدم صدقية وضعيات المخزون وبالتالي عدم صدقية حساب المؤونة لتغطية انتقاص قيمة المخزون؛
- ضياع المخزون بسبب سوء التدبير وعدم شمولية إحصاء المعدات المتهالكة.

من أجل ذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- **السهر على حسن تدبير ممتلكاته ؛**
- **تأمين التدبير الأمثل لمخزونه لضمان التحكم في حركية المعدات واحترام القواعد المسطرية في هذا المجال.**

2. مراقبة المنشآت التقنية للمكتب

تتم صيانة الشبكة غالبا بتدخلات آنية ونادرا ما تتم انطلاقا من معطيات توقعية.وقد لوحظ وجود تفاوت كبير مابين الأهداف المحددة من طرف الإدارة المركزية وتلك المحددة من طرف المديريات الجهوية وخاصة على مستوى الاختيار الأمثل لإنجاز بعض المنشآت أوعلى صعيد الرد على الطلبات الواردة من المراكز. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المراكز تعاني من قلة الموارد البشرية وخصوصا منها الكفاءات ونقص في الوسائل.

- **صعوبة في المصادقة على معطيات العد:** لتحديد حجم الماء المستعمل والضائع، يلجأ المكتب إلى الجمع ما بين قيمة الاستهلاك المسجلة في العدادات والقيم المحسوبة. وتبعا لهذا المعطى، لوحظ عدم موثوقية معطيات العد بسبب صعوبة التحكم في حظيرة العدادات والاختيار العشوائي لأنواع العدادات وصعوبة مراقبة وصيانة العدادات القديمة والتناقضات بين الاقتناء والاستهلاك الحقيقي للعدادات والضياع الناتج عن تحويلات العدادات وكذا غياب معرفة الفوارق بينها في الصبيب؛

- **عدم كفاية المجهودات المبذولة من أجل التحكم في الفاتورة الطاقية:** يبرز ارتفاع الفاتورة الطاقية عند الإنتاج نموا مطردا وعدم التوازن بين تطور الإنتاج والفاتورة الطاقية. وهكذا، فإن إنتاج الماء مابين سنتي 2003 و2009 لم يرتفع إلا ب 26 % في حين ارتفعت الفاتورة الطاقية ب 71 %. وتعتبر المركبات التالية أكبر مستهلك للطاقة : محطة المعالجة لمشرع حمادي ومحطة المعالجة لتامري ومحطة المعالجة لأبي رقراق؛

- **تأخر في إعادة تأهيل الممتلكات التقنية:**

صنف المكتب الصيانة كمحور استراتيجي من أجل ضمان استدامة الممتلكات التقنية، إلا أنه لم يشرع في ذلك إلا بشكل متأخر. وهكذا، لم يتم اعتماد مقاربة شاملة لوظيفة الصيانة إلا في سنة 2008. وتم إعداد برنامج لإعادة تأهيل المنشآت وخصوصا محطات المعالجة (إنشاء جدول زمني للتدخلات وبرنامج التدخل والصيانة). فعلى سبيل المثال :

- لم تنجز دراسة إعادة تأهيل محطة بني ملال إلا ابتداء من سنة 2009. وقبل هذا التاريخ، كانت عملية إعادة التأهيل تتم بطريقة متقطعة، وقد كلفت هذه العملية 1.455.304,81 درهم وهوما يمثل 5,5 % فقط من مبلغ 26.304.532,00 درهم الذي خصص لإعادة التأهيل خلال سنة 2009 وما بعدها. ورغم هذا، فإن التقارير المتعلقة بجودة المياه لهذه المحطة تبرز أن هذه الأخيرة تعالج ماء ذا جودة تتدهور بصورة مضطردة (ارتفاع عكر الماء)، وهوالأمر الذي يضر بالتجهيزات والمنشآت ؛
- بالنسبة لمحطتي المعالجة مريرت وخنيفرة، لم يشرع في تأهيل هاتين المحطتين إلا ابتداء من سنة 2007؛
- لم تعرف محطة المعالجة بمركز باب لوطا، التي بدأ العمل فيها في سنة 2002، بداية تأهيلها إلا في سنة 2008؛
- لم تبرمج أي عملية لإعادة تأهيل محطة المعالجة بالحسيمة رغم حالتها المتردية. وتعود آخر عملية تأهيل إلى موسم 1997/1998.

- **نقص في المراقبة التقنية لمنشآت الانتاج:** إذ لوحظ نقص مهم في المراقبة التقنية لمحطات المعالجة، بل لم يتم الشروع في هذه المراقبة إلا ابتداء من سنة 2008. وقد بلغ متوسط عدد محطات المعالجة التي خضعت للمراقبة مابين 2008 و2010 سبع محطات سنويا. وقد تم تبرير هذا النقص بعدم كفاية الأطر المؤهلة لمثل هذه المهمات في حين أن مديرية الممتلكات تركز تدخلاتها على مراكز الانتاج ذات الحجم الصغير؛

- **اختلالات متكررة في محطات المعالجة ومنشآت الانتاج والتوزيع للماء على صعيد المديريات الجهوية:** أثبتت التحريات على مستوى محطات المعالجة في بعض المديريات الجهوية أن أجهزة القياس توجد خارج الخدمة باستمرار. وينطبق نفس الأمر على محطات الانتاج والتوزيع للمحطة المديرية الجهوية الرابعةDR4 حيث أن عددا من أنظمة العد (عدادات الصبيب الكهرمغناطيسية) كانت لا تشتغل لأكثر من سنة. كما تم الكشف عن اختلالات أخرى مثل:

- كاشفات المعالجة مخزنة بشكل سيء وموضوعة مباشرة على الأرض دون حماية بالألواح، وتسربات وانزلاقات على مستوى الهندسة المدنية لبعض المنشآت ؛
- عدم جاهزية نظام الغسل المنتظم للوحة التحكم مما يضطر للجوء إلى النظام اليدوي ؛
- تركيب تجهيزات لمقايسة كاشفات المعالجة دون استعمالها (مضخات لمقايسة الالجينات Alginate حابس الجير، مصحات مقايسة الحامض الكبريتي، الخ) ؛
- انعدام التأهيل لإستعمال للكلور (l'habilitation au chlore) بالنسبة لأعوان المكتب الذين يستخدمون هذه المادة ؛
- لا يستجيب نظام استخدام الكلور لمعايير السلامة (فتح النوافذ على مستوى أماكن خزانات الكلور

(les thanks de chlore)، غياب بعض تجهيزات الحمائية الفردية، غياب منفذ الإنقاذ أو منفذ خارج الخدمة، غياب أوتعطل نظام الإشعار الصوتي اللازم في حالة تسرب الكلور ، غياب نظام تفريغ الغاز....)؛

- تدهور الهندسة المدنية لبعض المنشآت وبعض المقرات ؛
- وجود طحالب في بعض منشآت المعالجة رغم التوفر على خطة عمل لمحاربة تكاثر هذه الظاهرة ؛
- ضعف طاقة تخزين المياه ؛
- عدم أوقلة تطبيق مساطر الاستغلال والصيانة؛
- عدم توفر أجهزة التحكم الأتوماتيكي في توقف المحطة في حالة وجود اختلال في نظام إضافة الكلورو/ أوفي نظام مقايسة الكاشفات في بعض المحطات (بركان ولوكوس)؛
- عدم جاهزية أنظمة التنظيم والتدبير الآلي منذ انطلاق العمل بها (ورزازات وبركان)؛
- اختلالات في تركيب بعض محطات المعالجة وعدم صدقية نسب مردودية المحطات (محطة المعالجة في تزنيت، تزويد مدينة قلعة السراغنة بالماء الصالح للشرب، محطة المعالجة بآسفي وورززات)؛

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- **السهر على المصادقة على معطيات العد ؛**
- **بذل المزيد من الجهد للتحكم في الفاتورة الطاقية ؛**
- **السهر على إستدامة المنشآت لتأمين إعادة التأهيل للممتلكات التقنية والمراقبة التقنية لوحدات الانتاج.**

رابعا- التطهير

1. نقائص في اتفاقيات التدبير المفوض المبرمة بين المكتب الوطني للماء الصالح للشرب والجماعات

يقوم المكتب بالعمل في ميدان التطهير بصفة مدبر مفوض لمدة محددة عموما في 10 سنوات. في هذا الصدد، ألحق غياب تشخيص الشبكة قبل إبرام اتفاقيات التدبير المفوض ضررا ماليا كبيرا بالمكتب لأن هذه الاتفاقيات لم تأخذ بعين الاعتبار كلفة إعادة التأهيل للشبكة. ويضاف إلى ذلك، بطء إجراءات اتخاذ القرارت وتعدد المتدخلين والصعوبات المرتبطة بالعقار ومشاكل التمويل المرتبطة بتعبئة مساهمة الجماعات. حيث إن الديون المستحقة لفائدة المكتب إلى غاية 15/01/2011 برسم الفترة الممتدة بين 2005 و2010 بلغت97,6 مليون درهم. بالإضافة إلى التكلفة الباهظة لشبكة جمع مياه الأمطار التي يتحملها المكتب في حين أن تدبير الشبكة يعد من اختصاص الجماعات المحلية.

2. تدبير شبكة مياه الأمطار

يقوم المكتب بالتكفل بمصاريف شبكة تجميع مياه الأمطار رغم أن تدبير هذه الشبكات يعد من اختصاصات الجماعات.

3. التفاوت بين الدراسات وتنفيذ مشاريع الصرف الصحي

تعتبر الدراسات الفنية المرحلة الأولى لإنجاز برنامج التطهير في المكتب الوطني للماء الصالح للشرب. إلا أنه لوحظ أن المكتب يقوم، من خلال مديرياته الجهوية، بالشروع في إنجاز عدد كبير من الدراسات التي يتم توقيفها في المرحلة الأولية للتصميم أو مرحلة إعداد وثائق المناقصة، مما قد يؤدي إلى تضخيم حساب الأصول الثابتة في طور الإنجاز « poste des immobilisations en cours» ورهن إنجاز مشاريع استثمارية أخرى في مجال التطهير.

4. خلل في تنفيذ الصفقات

مكن تحليل ودراسة عينة من ملفات الصفقات المتعلقة بالتطهير من الوقوف على الاختلالات التالية:

- الصفقة رقم DAE/1999/319المتعلقة بالتطهير لمدينة خنيفرة (الضفة اليسرى): بلغت تكلفة الأشغال 67, 27.025.314 درهما بينما حددت التكلفة في الصفقة الأصلية في 23.378.433,17 درهم. أما فيما يتعلق بأجل تنفيذ الأشغال، فقد حددت المدة في 18 شهرا ثم تم تمديدها إلى 22 شهرا إلا أن الأشغال استغرقت أزيد من 54 شهرا. وقد سجلت عدة ملاحظات في هذا الشأن أهمها :

  - لم تقرر منشآت التصريف : «les ouvrages de rejets des collecteurs «NA في التصاميم التنفيذية. وللتعويض عن ذلك واستدارك هذا الخلل، برمجت المديرية الجهوية 7 هذه المنشآت في صفقة أخرى في طور الإنجاز؛
  - عدم وضع التفنة tout-venant على طول الجامع (le collecteur) وشبكات اعتراض (interception) مياه الأمطار في الجامع (RPL1 (collecteur - UP2، كما قررته مديرية مراقبة جودة المياه؛
  - هبوط واضح على طول الجامع (NA (le collecteur؛
  - عدم ربط حي رئيسي بالماء الصاح للشرب لعدم وروده في دفتر التحملات وتصاميم التنفيذ؛

- بلغت تكلفة الصفقة رقم DEA/99/320 الخاصة بإعادة تأهيل وتوسيع شبكة الصرف الصحي في مدينة خنيفرة (الضفة اليمنى) 24.632.994,00 درهم دون احتساب الرسوم. حيث حددت المدة المتوقعة لإنجاز الأشغال في 24 شهرا. لكنه، لم يتم الإعلان عن الاستلام المؤقت سوى 43 شهرا بعد الموعد المحدد.

- تبرز الصفقة رقم 581/07 المتعلقة بالتنظيف المائي (hydrocurage) لشبكة التطهير بالمراكز التابعة لمدينة تاوريرت تفاوتات بين توقعات الأشغال والأعمال المنجزة فعلا ؛

- غياب ما يثبت استلام المواد في الصفقة رقم DR6/08/687 المتعلقة باقتناء قطع غيار للحديد المطط(fonte ductile).

5. الاختلالات التقنية الناجمة عن سوء اختيار لمواقع بعض المحطات

- **محطة معالجة مياه الصرف الصحي لدار الكداري** : تم البدء في تشغيل المحطة في 6002/70/72. وقد خضع المشروع إنجاز الصرف الصحي لمركز دار الكداري لدراسات تعديلية أثرت بشكل مباشر على موضوع المشروع ، ترتب عنها إنشاء المحطة على بعد متر واحد من الفرشة المائية وفي منطقة معرضة للفيضانات.

- **محطة معالجة المياه بالصويرة** :أنجزت هذه المحطة في إطار مشروع التطهير لمدينة الصويرة ، على شكل «بحيرة طبيعية».فبالرغم من انتهاء الأشغال في عام 8002، إلا أن المشروع لم يتم استلامه نهائيا بعد. وفيما يلي أهم النقائص التي تم الوقوف عليها عند زيارة المحطة:

  - التدفق الهائل للرمال البحرية في المحطة وتشغيلها بطاقتها القصوى فيما يتعلق بالحمولة الهيدروليكية (مجدولة للتدفق الإسمي (nominal) في 9250م مكعب/اليوم . وقد بلغت التدفقات المسجلة على مدخل محطة معالجة المياه العادمة في عام 2009 ما بين 7739 م مكعب/اليوم و10392 م مكعب/اليوم)؛
  - ملء الأحواض الأربعة بالرمال والنفايات الخشنة؛ انسداد أنابيب منفذ مياه التطهير المعالجة (على الرغم من تمديد أنابيب تصريف مياه التطهير المعالجة إلى البحر)؛
  - تسرب المياه الطفيلية المالحة إلى شبكة التطهير حيث يسجل معيار الموصلية من المياه الواردة مؤشر مرتفع يصل إلى معدل 6000µS/cm؛
  - سوء توزيع التدفق في البرك الاختيارية ؛ عدم اشتغال مقياس التدفق المستمر المثبت مؤخرا في المحطة.

6. **تقدير خاطئ لسعة محطة سيدي عبد الرزاق وعدم الامتثال لنوعية مياه الصرف النهائية**: بينت معدلات قياس التدفق خلال حملات المراقبة أن المحطة تعمل بطاقتها القصوى وتجدر الإشارة إلى أن النفايات السائلة

النهائية الفيزيائية والكيميائية لا تتوافق مع المعايير المغربية المحددة في مجال القيم القصوى الخاصة لمجال الصرف.

7. **خلل في محطة كلميم**: تعاني المحطة التي أنشئت في سنة 2004 من خلل وظيفي على مستوى تجهيزاتها وخاصة منشأة dégrilleur المغمور على الدوام بالمياه الخامة والتي تتدفق نسبة كبيرة منها في «واد السيد» من خلال المصب الخاص بالمياه العاصفية (le déversoir d'orage) للمحطة. وتجدر الإشارة إلى أنه يتم استخدام هذه المياه للسقي من قبل المزارعين المجاورين للمحطة. علاوة على ذلك، كشفت المقاييس التي أجرتها مديرية مراقبة جودة المياه خلال الحملة المنظمة في مايو2009 أن المحطة المخطط لها بتدفق إسمي قدره 5560 م مكعب/ اليوم وصلت إلى 5100 م مكعب/ اليوم، وبالتالي تميل نحواستخدام طاقتها القصوى.

8. **غياب أو عدم انتظام تتبع محطات معالجة المياه العادمة** : يتوفر المكتب الوطني للماء الصالح للشرب على 35 محطة لمعالجة المياه العادمة، منها محطة تابعة للمديرية الجهوية 3 ، تدار من قبل المكتب الشريف للفوسفاط ، وأخرى معطلة تابعة للمديرية الجهوية 8 وأخرى غير موصلة تستغل من قبل المديرية الجهوية 1. ونظرا لمحدودية قدرة أرصدة المختبرات المكلفة بتتبع هذه المحطات التي يديرها المكتب تقوم المديرية المركزية المكلفة بجودة المياه بتتبع نتائج المحطات وذلك بتردد مرتين إلى ثلاثة في الشهر ونحو4 إلى 6 حصيلة التتبع في السنة .

ومع ذلك، لم يتم تتبع محطة وطاط الحاج وبوعرفة وسيدي مختار وطاطا وفم لحيسن وفم زكيد طوال عام 2009. أما محطة تاركيست، فقد تمت زيارتها من قبل المديرية مرة واحدة فقط. كما عرفت المحطات الأخرى أربع زيارات في السنة مع إعداد تقريرين بنائين إثنين فقط بعين تاوجطات. وتمت معاينة محطة بن أحمد ومحطة الكارة ست مرات في عام 2009. كما أجريت تسع زيارات في عام 2009 لدار الكداري.

في هذا الإطار، تم الوقوف على أوجه القصور التالية:

- التأخر في إنشاء مختبرات جهوية وعدم تدخل المديريات الإقليمية في استغلال محطاتها ؛
- غياب بيانات عن مؤشرات الصحة العمومية والتشكيك في مصداقية قياس تدفق / حجم التداول اليومي؛
- نقص المعالجة المسبقة في بعض المحطات: حالة كلميم وتافراوت وبرشيد والصويرة وتافوغالت ودراركة ؛
- التأخرفي تطهير الأحواض اللاهوائية في بعض المحطات؛
- تأخير في معالجة حمأة الصرف الصحي في محطات المعالجة بقلعة مكونة وتافوغالت؛

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بالعمل على :

- **ضمان برمجة المشاريع في إطار اللجنة الوطنية للتطهير قبل الشروع في تنفيذها ؛**
- **تحريك عملية الموافقة على الاتفاقيات المبرمة مع السلطات المحلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لحث الجماعات المحلية على تسديد المبالغ المستحقة في إطار مساهماتهم في مشاريع التطهير؛**
- **تمكين المديريات الجهوية من رصد جودة الأداء التطهيرية والعملية لمحطات التطهير ، وتسريع عملية إنشاء مختبرات جهوية وضمان الرصد المنتظم وصيانة المحطات.**

خامسا : البيئة

1. صعوبة إنجاز مناطق حماية حول نقط أخذ الماء وندرة تقارير دراسات التأثير على البيئة

يعاني المكتب من صعوبة إنجاز مناطق حماية حول نقط أخذ المياه بصفة منتظمة.

➢ **صعوبات في حماية موارد المياه المستقلة من طرف المكتب:**

قامت مديرية جودة المياه بالمكتب في سنة 2005 بإعداد تقرير حول الحالة الصحية لجودة المياه الجوفية المهددة بالتلوث. وقد أسفر هذا التقرير عن النتائج التالية:

- وصل حجم الإنتاج السنوي 696 متر مكعب ,وقد بلغ الحجم الذي عرف تجاوز القيم القصوى المسموح بها للنترات إلى 638581 م مكعب وهو ما يمثل حوالي 0,9 % من المياه المنتجة. مع العلم أن 65% من المياه التي ينتجها المكتب يرجع مصدرها إلى المياه السطحية؛
- يصل عدد نقط أخذ الماء المهددة بالتلوث والتي يستغلها المكتب إلى 298 من أصل 714 نقطة أخذ المياه الجوفية وهو ما يمثل نسبة 41,7% ؛
- يمثل حجم المياه المهددة بالتلوث 9.159.477 م مكعب وهو ما يمثل 13 % من المياه المنتجة؛
- ترجع أسباب تلوث المياه المستغلة من قبل المكتب إلى عوامل كثيرة نذكر منها: تصريف مياه الصرف الصحي المنزلي والأنشطة الزراعية والنفايات الصناعية والصلبة والمطارح العمومية وكذلك حركة المرور إلخ.... وقد بلغت تكلفة تدخل المكتب في مجال معالجة إشكالية النفايات الصلبة حوالي 18.426.794,00 درهم؛
- تقدر نسب نقط أخذ المياه المرجح أن تكون مهددة من قبل نوع معين من التلوث بما يلي: في ما يخص الصرف الصحي المنزلي 20,7% ونسبة 7,1 % من المياه المستغلة مهددة بالتلوث الناتج عن النشاط الزراعي. والفيضانات بنسبة 1,7% وتمثل المصادر الأخرى للتلوث نسبة 2,8 %. مهددة بذلك 5% من نقط أخذ المياه؛
- وتمثل نقط أخذ المياه المهددة من قبل أكثر من نوعين من أنواع التلوث نسبة 8,5% . أما ما فوق نوعين. فتنحصر نسبتها في 0,8%؛
- لوحظ التلوث بسبب مياه الصرف الصحي المنزلي على مستوى المديريات 2 و 4 و 7؛
- الصرف الصحي المنزلي و الأنشطة الزراعية على مستوى المديريتين 6 و 3.

حقينة السدود

يلاحظ أن مجموعة من السدود المعتمدة للتزويد بالماء الصالح للشرب مهددة بالتلوث. نذكر منها سد المنصور الذهبي' الذي يزود مدينة ورزازات وسد القنصرة الذي يزود مدن الخميسات وتيفلت وآسفي.

- حقينة سد المنصور الذهبي

تتنوع الأسباب التي تهدد تلوث مياه سد المنصور الذهبي. و نذكر منها:

- تصريف مياه التطهير الخامة لمدينة ورزازات على الرغم من معالجة جزء كبير منها في محطة معالجة مياه التطهير التي يديرها المكتب الوطني للماء الصالح للشرب ؛
- وجود مطرح النفايات والأزبال المنزلية عند مقدمة الحقينة ؛
- تهيئة محيط الحقينة وتجهيز ضواحيها بالبنية التحتية الخاصة بمجالات السياحة ؛
- رواسب المواقع المنجمية ؛
- التلوث الناجم عن الأنشطة الفلاحية خاصة على مستوى الحوض الفرعي لواد دادس.

- حقينة سد القنصرة

ترجع أسباب تلوث مياه هذا السد إلى الفليور الخام والآتي من منجم لاسامين وإلى مياه التطهير المنزلي لمدينة الخميسات.

- حقينة سد آسفي

تتعرض مياه سد آسفي إلى خطر التلوث الناتج عن الأنشطة في محيط هذه الحقينة ويتعلق الأمر بالأنشطة الفلاحية والأوراش الفخارية (الأفران) وتطهير الدواوير المحيطة.

- خطر تلوث نقط أخذ المياه لواد السيد الذي يزود مدينة كلميم

لم يتم اتخاذ أي إجراء لتأمين وحماية نقط أخذ المياه من الواد حيث أن مياه التطهير الخامة التي لم تمر بمحطة رفع

التدفق تصب في واد السيد. وتستقر هذه المياه العادمة بالقرب من البئر IRE 926/86 وتشكل خطرا كبيرا على مياه البئر المذكور. وقد أسفرت نتائج تحاليل هذه المياه على تواجد نسبة تركيزات الموصلية) concentration de la conductivité) تتراوح بين 2210 و3010 µs/cm عند البئر رقم 900/88 كما أثبتت تلوثا بكتريولوجيا عند البئر رقم 88/926؛

- **عدم حماية بعض الأثقاب**

لا تتوفر بعض الآبار والأثقاب على مناطق حماية تحفظها من المياه الملوثة الصادرة عن المباني التي يعتمد صرفها الصحي على البالوعات. نذكر فيما بينها بركان والصويرة وبني رزين وعين الشكاك وولاد الطيب بفاس.

- **انعدام رؤية شاملة تتعلق بالتدخل السريع في حالة الطوارئ لتفادي تلوث المياه والتي لا تدخل في اختصاص المكتب**

كلف تدخل المكتب لحماية مناطق أخذ الماء من التلوث الحتمي في إطار ما يسمى بعمليات الطوارئ ما لا يقل عن 49,3 مليون درهم رغم أن هذا التدخل لا يندرج ضمن اختصاصات المكتب.

- **غياب دراسات التأثير على البيئة**

تندرج المشاريع المتعلقة بإنشاء وتوسيع محطات معالجة الماء الشروب وكذا المياه العادمة على البيئة ضمن لائحة المشاريع التي يتوجب إخضاعها لدراسة حول تأثيرها على البيئة. غير أن المكتب لا ينجز هذه الدراسات، إذ اقتصر على القيام باستقصاء هم عدد محدود من المشاريع فقط.

2. مطابقة صرف محطات معالجة المياه العادمة

يتم تقييم التلوث من حيث كمية الطلب على الأكسيجين الكميائي الحيوي في خمسة أيام (DBO5 en mg /l) الناتج عن كل مركز. وقد أسفرت عملية المراقبة عن ملاحظة ما يلي:

- **التأخير في توحيد التطهير:** كشف تحليل معطيات 2009 المتعلقة بتتبع جودة مياه التطهير لمحطات معالجة المياه العادمة ومدى مطابقتها للمرسوم رقم 06 - 1607 الصادر في 25 يوليوز 2006 المحدد لمعايير التطهير أن المكتب يشرف على 17 محطة معالجة المياه العادمة دخلت في الخدمة قبل تاريخ غشت 2006 والتي لن ينطبق عليها ضرورة الامتثال لمعايير التطهير إلا في غضون 2012. أما بالنسبة للمحطات الخمس التي دخلت في الخدمة بعد تاريخ غشت 2006، فلم تمتثل للمعايير المذكورة في المرسوم أعلاه؛

- **عدم التخلص من الآزوط** : عدم استخدام الوسائل الذاتية والفيزيوكميائية للتخلص من مادة الآزوط (التصفية الكهربائية وrésine échangeuses d'ions،وإزالة الأمونياك « stripage de l'ammoniaque ») بسبب ضعف المردودية وارتفاع التكلفة.

- **عدم معالجة مياه الصرف للمنطقة الصناعية برشيد**

إذا كان المكتب الوطني للماء الصالح للشرب يشرف على التطهير لمدينة برشيد ،فإن المنطقة الصناعية للمدينة (عبر وحدتها الكميائية وشبه الكيميائية ومصانع الزيتون والأثوبة والجلد) ما زالت تصب نفاياتها السائلة في غياب أي معالجة لصرفها، وهذا يؤثر سلبيا على دورة معالجة المياه داخل المحطات المخصصة لها[6].

- **التطهير الصناعي لمصانع السكر بدار الكداري**

أنشئت محطة التطهير بدار الكداري للحد من تلوث واد بهت. إلا أنه يلاحظ استمرار تدفق نفايات معمل السكر في الوادي ذاته مباشرة ودون معالجته مما يستدعي إعادة النظر في جدوى إنجاز هذه المحطة.

- **تصريف مادة المارجين الناتجة عن عصر الزيتون في محطة معالجة المياه العادمة بتاوريرت**

تستقبل محطة معالجة المياه العادمة بتاوريرت ، خلال موسم عصر الزيتون، مياه مثقلة كما ونوعا بمادة المارجين وهذا

6 (المادة 12 من المرسوم رقم 553-04-2 الصادر في 13 ذي الحجة 1425 (24 يناير 2005) المتعلق بالصب والسيلان والرمي والإيداع المباشر أوالغير المباشر في المياه السطحية أوالجوفية).

يساهم في التأثير بشكل سلبي ومباشر على جودة أدائها.

➢ صرف المياه غير المعالجة للمذابح في محطة المكتب بتافوغالت

ينتقص صرف المياه غير المعالجة للمذابح في محطة معالجة المياه العادمة لتافوغالت من مردودية المحطة ويؤثر مباشرة على جودة أدائها.

من أجل ذلك، يوصي المجلس كتابة الدولة للماء والبيئة بالسهر على وضع استراتيجية شاملة لحماية مواردها المائية المستغلة وذلك بالتشاور مع المكتب الوطني للماء الصالح للشرب ووكالات الأحواض المائية في إطار تدبير التطهير الصناعي في مياهها وفقا لقانون الماء والمراسيم المعمول بها. كما يجب إرساء قاعدة بيانات للموارد المائية من خلال مرصد وطني موحد. كما يوصي المجلس المكتب بالسهر على:

- **حماية الأثقاب في إطار الحفاظ على منشآته ونقط أخد الماء؛**
- **تعميم تقارير التأثير على البيئة؛**
- **ضمان مطابقة محطات معالجة المياه العادمة لمقتضيات القرار رقم 1607- 06 بتاريخ 25 يوليوز 2006 المحددة لقواعد الصرف؛**
- **ضمان احترام دفاتر التحملات المرفقة للاتفاقية المبرمة مع الجماعات المحليةوالسهر على حماية محطاتها لمعالجة المياه العادمة من تدفقات النفايات الصناعية وغيرها حتى لا تؤثر سلبيا على مردوديتها.**

سادسا - التسويق

1. تحديد الأسعار

يتم تحديد أسعار الماء الصالح للشرب بموجب قرار للوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالشؤون الاقتصادية والعامة، سواء تعلق الأمر بالإنتاج أوبالتوزيع.

➢ تطبيق أسعار تفضيلية لفائدة القطاع الصناعي دون مراعاة مبدأ المسؤولية عن التلوث

اعتبارا لكون التسعيرة المطبقة في المجال الصناعي أقل من معدل الأسعار عند التوزيع، فقد تمت خلال سنة 1999 إضافة شطر استهلاك رابع، ابتداء من 120 متر مكعب في الفترة الفصلية (ثلاثة أشهر)، وذلك بغاية تدعيم مكافحة تبذير الماء.

لكن يتعين التذكير بمبدأ المسؤولية عن التلوث المنصوص عليه في القانون رقم 95 - 10، الذي يهدف بشكل خاص إلى إلزام أصحاب المصانع بتحمل الكلفة الناجمة عن التلوث الذي تتسبب فيه أنشطتهم الصناعية. غير أنه، وفي غياب أي تراتبية للتسعيرة المطبقة على نفايات هذه المصانع بحسب درجة تركيز عناصر التلوث بها ، فقد أصبح من المتعذر على المكتب فرض تسعيرة أعلى من التسعيرة العادية فيما يخص النفايات المحملة بنسبة عالية من عناصر التلوث.

➢ عدم تقييم آثار إجراءات تخفيض الأسعار بهدف تشجيع أصحاب المصانع على اقتصاد الماء

لم يتم إنجاز أي دراسة من طرف مصالح المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بشأن تقييم الانعكاسات المترتبة عن سياسة تشجيع أصحاب المصانع على ترشيد استهلاك الماء عن طريق تطبيق أسعار تفضيلية.

2. تدبير المبيعات من الماء الصالح للشرب

➢ في شأن علاقة التناسب بين الانتاج والمبيعات

ارتفع إنتاج الماء الصالح للشرب إلى ما يناهز 3858 مليون متر مكعب خلال الفترة الفاصلة بين سنتي 2004 و2008، أي إلى معدل سنوي للإنتاج يقدر ب770,4 مليون متر مكعب ومعدل ارتفاع سنوي للإنتاج يساوي 29,5 مليون متر مكعب.

أما في ما يرجع للمبيعات الإجمالية من الماء الصالح للشرب، فقد ناهزت 3.354 مليون متر مكعب خلال نفس الفترة؛ أي ما يمثل 63 % من الحجم المتوسط للإنتاج السنوي وما قدره 660,8 مليون متر مكعب كمعدل سنوي للمبيعات و18,40 مليون متر مكعب كمعدل سنوي لارتفاع حجم المبيعات.

➢ استمرار تدهور العلاقة التناسبية بين حجم المبيعات وأعداد المشتركين

رغم الرفع من صبيب القنوات من 229 لتر في الثانية خلال سنة 2004 الى 2.400 لتر في الثانية خلال سنة 2008، ورغم التطور البين لقدرة التخزين المتمثلة في نسبة 21% ، ورغم توسيع شبكة قنوات التوزيع بمعدل 367 كلم في السنة وارتفاع حجم المبيعات المستمر، فإن العلاقة التناسبية بين حجم المبيعات المنجزة مباشرة لفائدة الزبون وبين أعداد المشتركين ظلت في تدهور مستمر حيث انحدرت من معدل 132,4 متر مكعب لكل زبون مشترك خلال سنة 2004 إلى 119 متر مكعب خلال سنة 2008.

➢ **وبالنظر الى كميات الانتاج والمبيعات المنجزة من طرف المديريات الجهوية**، تتمثل أوجه القصور التي تم رصدها هي على سبيل الاختصار فيما يلي :

- ضعف ارتفاع معدل المبيعات لكل مشترك من أصحاب الإمتياز ووكالات التوزيع على مستوى كل المديريات الجهوية؛
- قصور وظيفة تتبع متأخرات التحصيل وعدم تطبيق جزاءات التأخير وإعادة جدولة الديون وبطء إعداد وضعية متأخرات الزبائن ؛
- قصور على مستوى تدبير المتأخرات يؤدي الى ضياع مكسب لايستهان به بالنسبة لخزينة المكتب؛
- ارتفاع متأخرات الأجهزة ذات الاستقلال المالي: لاتسري إلزامية الأداء بواسطة الصويرات إلا على الجماعات المحلية والإدارات العمومية بينما يكتسي ذلك طابعا اختياريا بالنسبة للأجهزة المتمتعة بالاستقلال المالي وبالتالي، فإن متأخرات هذه الأجهزة أصبحت تقدر بمبلغ 26.838.015,14 درهم (فترة 2004 / 2008)؛
- تراكم المتأخرات المنسوبة للإدارات العمومية والجماعات المحلية : فقد تضاعف مبلغ هذه المتأخرات بوتيرة سريعة خلال الفترة الفاصلة بين سنتي 2004 و2008، حيث انتقل من 368.518 درهم إلى 29.902.987 درهم، أي بمعدل زيادة سنوية تتعدى 243% ؛
- صعوبة تدبير مخزون الصويرات : يتعلق الأمر بصعوبة تحديد وضعية المخزون النهائي للصويرات (غير المستعملة)، وبعدم ضبط عدد الصويرات المعدومة (المنتهية مدة صلاحيتها) ؛ فضلا على أن المكلفين بتدبير مراكز الصويرات يتصرفون في تداول قيم منقولة دون أن تتوفر لديهم صفة المحاسب العمومي (أوالشسيع) ؛
- تأخر الوكالات في دفع الديون المستحقة للمكتب: حيث تقدر الديون بمبلغ 143.865.567,01 درهم، علما بأن عدم دفع هذا المبلغ لفائدة المكتب داخل الأجل المحدد قد تسبب في خسارة قيمة مالية مهمة، كان من الأولى توظيفها في إنجاز مشاريع استثمارية.

3. مراقبة عملية التحصيل

➢ - ملاحظات متواترة

- عدد غير كاف من ملفات الاشتراك وقصور في مسك السجلات المتعلقة بالإيصالات الجديدة بشبكة توزيع الماء وغموض في تدبير قاعدة المعطيات الخاصة بالمشتركين؛
- عدم إعداد ترتيب خاص بالمشتركين عن طريق الوكالة، مما يصعب معه التمييز داخل فئة المشتركين الجدد بين الملزمين منهم بأداء مصاريف الإيصال وبين المستفيدين من الإعفاء؛
- التأخير في إصدار الفواتير وعدم احترام مواعيد الإيصال ؛
- صعوبة التمييز بين العدادات المكسورة والعدادات غير القابلة للإصلاح، إذ يختلف معيار هذا التمييز من مركز إلى آخر، كما يختلف حساب المبالغ الواجب دفعها بحسب تقدير مسؤولي المراكز ؛
- قصور في تتبع العدادات المودعة على إثر الفسخ الحتمي لعقود الاشتراك؛

- صعوبة تدبير أداء الفواتير بشكل مكرر ؛
- وجود حالة تنافي بين وظيفة المكلف بالتحصيل وبين وظيفة المكلف بكشف بيانات العدادات، إذ تنعدم المراقبة الداخلية في هذه الحالة؛
- قصور في تدبير استغلال نظام المعلوميات الخاص بالجانب التجاري ؛
- نظام معلومياتي غير مؤمن وغير مكتمل :
- ميثاق المعلوميات مشوب بكونه عام، إذ لا يتضمن أي إشارة بشأن مراجع تسمية نظام الاستغلال. وبالتالي، فإن هذا الميثاق غير موصول على وجه التخصيص بمجال تطبيقه ؛
- غياب الاحترازات التقنية الخاصة بهوية مستعملي قاعدة المعطيات، إذ يمكن الولوج إلى هذه القاعدة دون أي قيد أوشرط ؛
- على مستوى نظام الاستغلال، لا يتم استكمال البيانات الخاصة ببعض مخالصات عقود الاشتراك وكذا بالفترة غير المؤدى عنها؛
- تفاوت بين المعطيات المثبتة بالسجلات وبين المعطيات المدخلة بنظام الاستغلال ، سيما ما تعلق منها بمؤشر الفسخ، وفيما يلي جدول يبين هذا الاختلال:

رقم عقد الاشتراك	رقم العداد	رقم المخالصة	المؤشر المثبت بالمخالصة	المؤشر المدخل بنظام الاستغلال
18053	13827	003401	332	339
-	30551	003403	125	119
8560	-	003404	1406	1404
4438	-	008052	41	53
9461	28911	003409	825	844

- عدم إدخال البيانات اللازمة ببعض خانات نظام الاستغلال : كما وقع بمركز سيدي قاسم مثلا، حيث لم يتم إدخال رقم العداد بقاعدة المعطيات بالنسبة لما يقرب من 664 مشترك، وهومثال لا يغني عن الإشارة إلى وجود حالات كثيرة مماثلة، بل هناك عدة مشتركين لا يتوفرون على رقم الاشتراك.

4. الزبناء المستفيدون من الايصال بشبكة التوزيع على أساس المساعدة الاجتماعية

يتعلق الأمر بالاستفادة من تأجيل أداء المستحقات، وذلك بهدف تشجيع العائلات ذات الدخل المحدود على إيصال مساكنهم بشبكة توزيع الماء الصالح للشرب والتطهير.

- **مراقبة إصدار الفاتورات والتحصيل والتدبير التجاري بمركز سوق الأربعاء** : كثرة العدادات غير القابلة للكشف عن بياناتها والمتوقفة عن العد بسبب عطلها

يعتبر مركز سوق الاربعاء مركزا «مختلطا» (إنتاج وتوزيع) منوطا به تدبير خدمة 9780 مشتركا من بينهم 3685 يقطنون بالدواوير.

ومن خلال حالات العطب التي تطال العدادات بمركز سوق الأربعاء، يتبين ارتفاع عدد العدادات غير القابلة للكشف عن بياناتها والمتوقفة عن العد بسبب عطلها. فقد لوحظ أن بعض العدادات كانت معطلة عن الاشتغال بشكل متواتر من فترة فصلية إلى أخرى دون أن يقوم المكتب بتعويضها بعدادات سليمة، علما بأن حساب الفاتورة يتم على أساس متوسط الفاتورات السابقة:

المركز	الفترات الفصلية لسنة 2009	العدادات غير القابلة للكشف عن بياناتها	العدادات المتوقفة عن العد بسبب عطلها
سوق الأربعاء	الفترة الفصلية الأولى	30	453
	الفترة الفصلية الثانية	51	460
	الفترة الفصلية الثالثة	16	466
	الفترة الفصلية الرابعة	22	439

➢ **ضعف تدبير عقود الاشتراك**

في هذا الإطار، لوحظ أن عددا كبيرا من عقود الاشتراك غير موجودة. وإذا كان المسؤولون يبررون ذلك بفسخ هذه العقود، فقد لوحظ بالمقابل:

- بعض الزبناء المستفيدين حديثا من الإيصال بشبكة التوزيع غير مسجلين بقائمة المشتركين؛
- بعض الزبناء مسجلين بقاعدة المشتركين لكن لا أثر لهم بالسجل الخاص بالإيصالات الجديدة بشبكة التوزيع.

وبناءا على ما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي :

- **إعداد تراتبية خاصة بتحديد الأسعار بالنسبة لنفايات المصانع حسب درجة تركيز عناصر التلوث بها ؛**
- **تقييم أثر الاجراءات الرامية الى تشجيع أصحاب المصانع على اقتصاد الماء عن طريق تطبيق أسعار تفضيلية؛**
- **إيلاء أهمية إجرائية للمعطيات المتعلقة بمعدل العلاقة التناسبية بين الإنتاج ومبيعات الماء الصالح للشرب بغاية الرفع من المردودية الاجمالية للمنتوج المائي؛**
- **تقييم نوعي وكمي لظاهرة تدهور معدل مبيعات الماء لكل مشترك على صعيد كل المديريات الجهوية ، مع الحرص على تتبع مؤشراته وبيانات العد لدى أصحاب الامتياز ؛**
- **تحصيل المتأخرات بأكبر قدر من الصرامة بهدف تفادي تراكم الفواتير غير المؤدى عنها ، وضبط حالات الضرورة الموجبة لاستعمال الصويرات وتدبير مخزونها ؛**
- **العمل على مسك جيد لملفات المشتركين ؛**
- **توفير نظام معلومياتي مؤمن خاص بالجانب التجاري والعمل على حسن استغلاله ؛**
- **مراعاة الجدول الزمني لدورة إصدار الفواتير بهدف المزيد من الحرص على جودة تدبير عمليات تحصيل المستحقات بمختلف المراكز؛**
- **تحديد تسعيرة موحدة سواء تعلق الأمر بالعدادات غير القابلة للإصلاح أوالعدادات المكسورة ؛ وذلك تفاديا للغموض الناتج عن هذه التوصيفات؛**
- **تسجيل مختلف عمليات التحصيل وقت إنجازها تفاديا لحالات الأداء المزدوج؛**
- **مسك السجلات وتسجيل العمليات وقت إنجازها في النظام المعلوماتي؛**
- **الحرص على التقيد بدليل المساطر التجارية.**

سابعا - الحكامة

1. ضعف آليات المراقبة الداخلية

➢ **عدم اكتمال مسلسل اللامركزية وصعوبة التنسيق بين المحاور الإستراتيجية**

في هذا السياق، لوحظت النقائص التالية:

- صعوبة التنسيق بين قطب التنمية والقطب الصناعي وعجز نسبي في إعداد دليل المساطر؛
- عدم كفاية دور الإشراف والمراقبة الذي أنيط بمديرية الممتلكات وصعوبة التنسيق وانتقال المعلومات من المديريات الجهوية إلى القطب الصناعي؛
- تقوم مديرية مراقبة جودة المياه بدور مراقبة جودة المياه على مستوى نظم الإنتاج والتوزيع إضافة إلى تتبع الأداء ومراقبة محطات معالجة وتصفية مياه الصرف الصحي. إن قيامها بهذه المهام يجعل منها خصما وحكما، لأنها مطالبة بالوصول إلى مستويات جيدة فيما يخص جودة المياه وفي نفس الوقت هي مكلفة بمراقبة هذه المهام؛
- يضم قطب التنمية كلاً من مديرية التخطيط المكلفة بتنسيق ودمج وإعداد البرنامج الاستثماري (عقد برنامج وميزانية الاستثمار للقطاعات الثلاثة للمكتب) والمديرية التقنية المكلفة بتطبيق هذا البرنامج وتحسين مرد ودية الاستثمارات، مما يجعل قطب التنمية يقوم بمهمتين متنافيتين، الأمر الذي لا يسمح بإعادة النظر في المخططات الاستثمارية؛
- عدم وجود تنسيق بين مديرية الشؤون القانونية وقطب التنمية. ويلاحظ في الواقع أن 96% من المنازعات ترجع إلى نزع الملكية والترامي على أرضي الغير، ولهذا نجد أن عدم مواكبة مديرية الشؤون القانونية للمصالح التقنية بالمكتب يعرض مشاريع التزويد بالماء الصالح للشرب لصعوبات تؤدي في غالب الأحيان إلى تعطيل السير العادي للأشغال.

➢ **- قصور في مسلسل التعاقد الداخلي**

يهدف هذا المسلسل، الذي تم إطلاقه عبر البرنامج التنموي 2004-2003، إلى إرساء ثقافة الفعالية والإدارة بالأهداف، ويهدف أيضا إلى توزيع جيد للموارد والتحكم في النفقات، لكن يلاحظ أن هذا المسلسل يعاني من النقائص التالية:

- ضعف المشاركة فيما يخص التعريف بالحاجيات ووجود عوائق في مجال التنسيق بين المديريات الجهوية، والمديريات الإقليمية والوحدات والمراكز؛
- تعتمد مؤشرات التدبير والمردودية في التقارير الخاصة بالتسيير على الإمكانيات وليس على المجهودات المبذولة من أجل توزيع جيد للموارد لتغطية النفقات. ولذلك، نجد أن المديريات الجهوية غير محاسبة على ترشيد وتحسين استخدام الموارد، بل هي مهتمة أكثر بتلبية الحاجيات دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الإضافية الناتجة عن الصعوبات التي تعترضها.

2. التدبير الجبائي

➢ **أداء غرامات ناتجة عن التأخير في التصريحات الجبائية:** اعتمادا على حسابات مداخيل ونفقات المكتب برسم السنوات 2004 إلى 2008، يلاحظ أن المكتب أدى مبلغ 99.131.595,29 درهم برسم غرامات وعقوبات جبائية ناتجة عن التأخير في التصريحات؛

➢ **صعوبة تدبير دين الضريبة على القيمة المضافة:** لوحظ تراكم الدين المتعلق بالضريبة على القيمة المضافة (butoir de TVA)والمقدر إلى حدود 31 دجنبر 2009 ب 1.200 مليون درهم مسجلة في البيان الختامي. ويرجع هذا المبلغ بالأساس إلى الفرق في سعر الضريبة على القيمة المضافة التي يُجمعها المكتب عند البيع (7%)، وسعر الضريبة على القيمة المضافة (20%) المتعلق بالشراء والتموين. هذه الوضعية تجعل المكتب مديناً لخزينة الدولة بدين الضريبة على القيمة المضافة بصفة مستمرة.

3. أنشطة الدعم

➢ **تدبير الموارد البشرية**

- شغور مناصب المسؤولية:

لوحظ وجود عدة مصالح لا تتوفر على مسؤولين يشرفون عليها، بحيث يوجد أزيد من مائة منصب للمسؤولية شاغر

منذ فترة طويلة.

- تغييب مديرية الموارد البشرية في مسلسل تعيين المسؤولين:

يلاحظ غياب مشاركة مديرية الموارد البشرية في اقتراح وتعيين المسؤولين بالمكتب الوطني للماء الصالح للشرب وتتولى هذه المهمة مديرية التدقيق والتنظيم.

- **غياب الإعلان عن تقديم الترشيحات لملء مناصب المسؤولية الشاغرة:**

ترتكز التعيينات في مناصب المسؤولية بالمكتب (رئيس مكتب، رئيس وحدة، رئيس مركز، رئيس مصلحة، رئيس قسم...) فقط على اقتراح الإدارة المعنية بالمنصب الشاغر، حيث لم يلاحظ تطبيق مسطرة الإعلان عن الترشيحات على مستوى المكتب، مما يتنافى وقواعد المنافسة والإنصاف واختيار الأصلح.

- **تداخل بين اختصاصات المعهد الدولي للماء والتطهير ومصالح التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية:**

بالنظر إلى مهام واختصاصات المعهد الدولي للماء والتطهير الذي تم إحداثه من طرف المكتب سنة 2008، تلاحظ ازدواجية في المهام والاختصاصات بين المعهد والمصالح التابعة لمديرية الموارد البشرية، حيث أن «مصلحة التكوين» تقوم بوظائف التكوين وتحسين أداء المستخدمين بالمكتب (حسب دليل المهام والاختصاصات)، بينما تقوم مصالح تابعة للمعهد بنفس المهام والاختصاصات .

- **عدم احترام توصيات الدراسة المتعلقة بالموارد البشرية:**

قام المكتب سنة 2003 بإعداد دراسة حول حاجيات المكتب من الموارد البشرية لإنجاز المخطط الإستثماري 2007-2003، حيث قدرت هذه الدراسة الحد الأدنى للعاملين من أجل إنجاز هذا المخطط الإستثماري في جميع مجالاته بحوالي 3460 مستخدم. إلا أن توصيات هذه الدراسة لم تحترم وفي نفس الوقت تم إطلاق عملية المغادرة الطوعية سنة 2005.

ومن ناحية أخرى، يلاحظ بشأن تحليل توصيات هذه الدراسة ونتيجة المغادرة الطوعية، وجود تناقض بين حاجيات المكتب لبعض الفئات من المستخدمين ونتائج المغادرة الطوعية الممنوحة لهاته الفئات، كما هو مبين في الجدول أسفله:

فئة المستخدمين	الحاجيات	المغادرة الطوعية	مغ ط/الحاجيات
المهندسون	8	48	600%
تقنيوالاستغلال والصيانة	105	41	39%
المسيرون الإداريون	24	24	100%
مستخدم إداري	66	19	29%
السائقون	13	15	115%

الوسائل العامة

- **منح سيارات المصلحة لمسؤولين مع التعويض عن السيارة**

:بالنظر إلى مقررات تعيين المدراء المركزيين للأقطاب، يلاحظ عدم الإشارة إلى منحهم سيارات المصلحة. غير أن هؤلاء المديرين يستفيدون من سيارات المصلحة إضافة إلى الوقود وسيمات الطرق السيارة إضافة إلى تعويض عن السيارة بمبلغ قدره 3000 درهم في الشهر.

- **التأخير في إدماج المديريات المركزية في موقع ابي رقراق:**

قام المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بإنشاء مركب إداري يتكون من 450 مكتبا بموقع أبي رقراق، وذلك من أجل إدماج المديريات المركزية التي تكلف المكتب مصاريف الكراء منذ أزيد من 10 سنوات. حيث سيعمل هذا المشروع على تخفيض مصاريف التسيير وسيؤدي إلى اقتصاد سنوي يقدر ب 8.2 مليون درهم (حسب تقدير المكتب سنة 2004)، علاوة على أنه سيؤدي إلى تحسين ظروف عمل المستخدمين.

غير أنه لوحظ تأخير في إنجاز هذا المشروع ، بالرغم من أن مصاريف الكراء السنوية بالرباط تصل إلى 7% من مجموع نفقات الكراء التي وصلت إلى 49.3 مليون درهم في 2008.

من أجل ذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- **تحسين التنسيق بين المحاور الإستراتيجية (الإنتاج والتوزيع والصرف الصحي والتنمية)، وتعزيز الروابط الوظيفية بين مختلف الهياكل؛**
- **تحسين مسلسل التعاقد الداخلي؛**
- **العمل على التشغيل والتنفيذ الفعال والكفء لدليل المساطر المعتمدة من طرف المكتب بكل فروعه؛**
- **معالجة الخلل الضريبي الذي أدى إلى تجميد مبالغ كبيرة في شكل ائتمان ضريبي خاص بالضريبة على القيمة المضافة؛**
- **التفكير في إعادة هيكلة وظيفة التكوين لتفادي الازدواجية بين وظائف معهد المياه ومديرية الموارد البشرية؛**
- **التسريع في إدماج مصالح المكتب للتخفيف من أعباء الإيجار والمساهمة في تقوية العلاقات الوظيفية الداخلية.**

II. جواب المدير العام للمكتب الوطني للماء الصالح للشرب

(نص الجواب كما ورد)

أ- إنتاج الماء الصالح للشرب : التخطيط و إنجاز استثمارات المكتب الوطني للماء الصالح للشرب

1. إكراهات التخطيط و برمجة الاستثمارات :

ينبني تحيين و تقويم التوقعات الخاصة بالحاجيات من الماء الصالح للشرب على ضوء نتائج التتبع السنوي أو إبان برمجة المشاريع العمرانية (المدن الجديدة)، السياحية والصناعية الكبيرة، ويتم هذا بصفة مستقلة عن المصادقة أو عدمها على عقد البرنامج المبرم بين الدولة و المكتب الوطني للماء الصالح للشرب. و يقوم المكتب بإعداد تقرير خاص يدعى» بطاقات الحاجيات المائية «،و ذلك بوتيرة 4 أو 5 سنوات، آخذا بعين الاعتبار كل التقويمات التي بوشرت.

- **المتدخلون في قطاع الماء:**

يمكن التنسيق المستمر الذي يقوم به المكتب مع كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة (SEEE) فيما يخص الموارد المائية من جهة، ومع وكالات التوزيع والخواص فيما له صلة بتقييم الحاجيات من جهة أخرى، من التوفر على المعطيات الموثوقة لبرمجة الاستثمارات والقيام بتحيين هذه المعطيات في الوقت المناسب و قد تحصل حالات جد معزولة التي تمثل بعض الصعوبات في التحكم في الحاجيات (مشاريع سياحية، الميناء المتوسطي...) دون أن تؤثر هاته الحالات على نوعية و فعالية منظومة التخطيط في قطاع الماء الصالح للشرب التي يضطلع بها المكتب.

عقود برنامج و تفاوت بين التقديرات والإنجازات

عرفت الفترة الممتدة ما بين سنة 2000 و 2010 إبرام عقدي برنامج بين الدولة والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب، هذان العقدان اللذان يخصان على التوالي فترتي 2000-2004 ثم 2008-2010 (بدل 2008-2012).

فيما يخص الملاحظة المتعلقة بتداخل عقود برنامج لفترات 2005-2008/2006-2009/2007-2010، فقد ظلت هذه العقود مجرد مشاريع لعقود برنامج ولا يمكن اعتبارها عقود برنامج فعلية.

- برسم الفترة الممتدة ما بين 2004 و 2008، وصلت نسبة إنجاز الاستثمارات إلى 70 بالمائة مقارنة بالتقديرات، و هي نسبة مرضية خاصة إذا استحضرنا خصوصية الاستثمارات المنجزة و علاقتها بمدى انتشارها على صعيد التراب الوطني، وكذا امتدادها على عشرات الكيلوميترات و ما يترتب عن ذلك من إمكانية تعرض الملاكين على أراضيهم، الشيء الذي يؤثر سلبا على وتيرة الانجازات وأيضا الآجال اللازمة لتمويل الاستثمارات، التي يرجع أمرها لإرادة الممولين أنفسهم.
- بالنسبة للمراكز الحضرية التي يعهد فيها للمكتب بأمر توزيع الماء، فلقد قام المكتب بالإضافة إلى برنامجه العادي لتوسيع شبكات التوزيع لمواكبة التطور العمراني للمدن، بإنجاز استثمارات مهمة بغلاف مالي يفوق 270 مليون درهما خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2008 رصدت لتزويد الأحياء المحيطة لعديد من المدن التي يتكلف فيها المكتب بتوزيع الماء الصالح للشرب، حيث استفاد منها ما يقرب على 320.000 نسمة. و بفضل هذه المجهودات، ارتفعت نسبة الاشتراكات في متم سنة 2010 إلى 94 %. كما أنه بالنسبة لتعميم التزويد بالماء الشروب لفائدة الوسط القروي، قام المكتب بإنجازات مهمة، تتمثل في إنجاز شبكات للتوزيع في المراكز الصغرى والجماعات القروية و الدواوير التي ترغب في الربط بهذه الشبكة.
- فيما يخص التوقعات التي اعتمد عليها المكتب لبرمجة الاستثمارات، فقد تبين أنها تعتمد على معطيات واقعية، باعتبار أن جميع المشاريع المبرمجة كانت لها صلة بالحاجيات المحلية ومشاريع الترميم التي تعتمد على تشخيص المنشآت. و إن مؤشر تأجيل الميزانيات، الذي لا يمثل سوى 3 % (208/6.804 مليون درهم) بالنسبة للفترة الممتدة ما بين 2004 و 2008 يبرهن على مدى الإنجازات المسجلة.
- المشاريع المبرمجة و التي تم إرجاؤها من سنة إلى أخرى، كانت تخص مشاريعا تمتد آجال إنجازها على مدى عدة سنوات، وبالتالي فإن برمجة تمويلها كان يتوقف على رصد الميزانية الضرورية لتحقيق الشطر الذي

يهم السنة المعنية(الميزانية تمثل الأداءات و ليس كلفة المشاريع). ومن جهة أخرى، يمكن أن تعرف بعض هذه المشاريع تأجيلا من سنة إلى أخرى، لأسباب موضوعية خارجة عن إرادة المكتب، حيث يمكن إيعازها لوضع الإطار التمويلي المتعلق بها،أو لإكراهات عقارية لتعبئة الموارد المائية اللازمة.

- تتم برمجة إنجاز الاستثمارات حسب الحاجيات الحقيقية للمناطق. إضافة إلى أن كلفة الاستثمارات تبقى رهينة بحجم المدن و المراكز، و إلى طبيعة هاته المشاريع (إنتاج، توزيع، ترميم) وكذا إلى خصوصية المشاريع (بعد الموارد المائية)، و نوعية طرق معالجة المياه المتوفرة (تنقية المياه من المعادن، تحلية مياه البحر، معالجة عادية) ثم الطبيعة الطبوغرافية للمنطقة (جبلية...).

مؤشرات برمجة الاستثمارات : إن المؤشرات المستعملة من طرف المكتب هي نفسها المتداولة في قطاع الماء على الصعيد الوطني (كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، مديرية الوكالات والمصالح ذات الإمتياز، مديرية الماء والتطهير...) وكذا على المستوى الدولي وخاصة لدى الهيآت المختصة ((OMS, FAO, PNUD الممولين (AFD, JICA, KFW BIRD...)، الذين يعتمدون على نفس المؤشرات لتقييم وتتبع المشاريع الممولة.

2. إنجاز المشاريع الاستثمارية

بلغت نسبة إنجاز المشاريع في الفترة 2004-2008 حوالي 70 بالمائة، و التي تخص تزويد الساكنة الحضرية بالماء الشروب.

ملاحظات متكررة:

إن المكتب يعتمد في مسلسل التخطيط على عدة جوانب منها مدى طاقة المنشآت لتلبية الحاجيات، والآجال الضرورية لإنجاز الدراسات، وكذا تعبئة التمويلات اللازمة و إنجاز المشاريع على أرض الواقع. إلا أن هناك حالات خاصة يمكن أن نسجلها، لكنها لا ترقى إلى درجة القاعدة العامة، بل تمثل استثناء لهذه القاعدة ولا يمكن الاعتماد عليها للتنقيص من مدى نجاعة المنظومة العامة للتخطيط.

وبالنسبة للدراسات الأولية، فإن اللجوء إليها يبقى ضروريا لرصد المشاريع الواجب تحقيقها، دون الإمعان في المكونات الدقيقة لهاته المشاريع، حيث يوكل للدراسات التفصيلية ودراسات التنفيذ التمكن من جميع مكونات المشاريع المزمع إنجازها.

- أخذ المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بعين الاعتبار ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بنشر برنامجه السنوي للمشتريات، وسيتخذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن. كما تجب الإشارة إلى أنه في إطار علاقات المكتب بممونيه و شركائه و مختلف المنظمات المهنية، يقوم هذا الأخير بصفة منتظمة بتقديم البرنامج السالف الذكر.
- جميع النواقص التي يمكن أن تكون موضوع تحفظ للمكتب (والتي لا تؤثر على الاستغلال عند تشغيل المنشآت)، فإنه يعمل على رفع هذه النواقص خلال فترة الضمان و قبل التسلم النهائي للأشغال.
- يلجأ المكتب لتطبيق الإجراءات الزجرية ضد الشركات التي لم تحترم شروط الصفقات، وذلك بعدما تستنفذ جميع السبل المؤدية إلى تسوية وضعية التعاقد معها بصفة عادية، وذلك بغية إتمام الخدمات أو الأشغال الموكلة لها، و لتفادي انعكاسات تفعيل الإجراءات الزجرية و ما يترتب عنها من نتائج سلبية: تمديد الآجال، ارتفاع في الكلفة وإضعاف و تبدد المسؤولية في حالة فسخ العقدة وإعادة التعاقد من جديد...,إلا أنه يبقى من الأكيد تطبيق جزاءات التأخير المترتبة عن الإخلال في تحقيق الالتزامات التعاقدية طبقا لما هو منصوص في العقدة المبرمة مع المكتب.
- التقيد بمقتضيات المادة 519 من القانون رقم 99 - 65 المتعلق بمدونة الشغل: يتعلق الأمر هنا بعدم فهم كيفيات التطبيق لهذه المادة والتي لم يتم توضيحها بالشكل الكافي في إطار القانون المذكور، إلا أنه وتبعا لدورية الوزير الأول تحت عدد 5/2008 بتاريخ 24/4/2008، تبين فعلا للمكتب أن هناك ضرورة لاتخاذ التدابير الكفيلة بتطبيق هذه المقتضيات.
- مسطرة اقتناء المعدات التقنية للماء: يتوفر المكتب على قانون و مساطير للمشتريات يمكنانه من الاستجابة بكل نجاعة لتلبية حاجياته المتمثلة في اقتناء المعدات (صفقات - إطار، استشارة استعجالية، تفاوض....) وبهذا الصدد،

تبقى وسيلة صفقة إطار الوسيلة القصوى الأكثر استعمالا من طرف المكتب لاقتناء هذا النوع من المعدات.

- تدبير الصفقات

آجال إنجاز المشاريع : تبقى آجال إنجاز المشاريع رهينة بعدة عوامل و منها : تعبئة الموارد المائية (أصبحت أكثر بعدا وتتطلب معالجة غير عادية)، الصعوبات العقارية و تعرضات الملاكين، التنسيق بين جميع مكونات المشاريع، تعبئة التمويل، تدخل اللجان المحلية لتتبع مشاريع التطهير، مساهمة الجماعات والسكان بالنسبة لتمويل مشاريع الوسط القروي، إلخ...

ولتحسين آجال إنجاز المشاريع يقوم المكتب بعدة إجراءات تهدف للتحكم في تدبير المشاريع في المستقبل آخذا بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات المجلس الأعلى للحسابات.

إنجاز دراسات لا تدخل في اختصاصات المكتب:

- دراسة التحاليل ومعالجة المعطيات المتعلقة بجودة المياه المنبثقة من حقينة سد سيدي محمد بن عبد الله : همت هذه الدراسة إحدى انشغالات المكتب المتمثلة أساسا في تأمين و ترشيد كلفة تزويد منطقة الساحل الأطلسي بالماء الشروب. كما مكنت هذه الدراسة، المكتب من تقييم جودة المياه الخام على مستوى الحقينة للفترة الممتدة من 1995 إلى 2005، وذلك بهدف التوفر على خريطة لجودة المياه بهذه المنطقة وتأثير الحلول التي تم تفعيلها على كلفة معالجة المياه، و ذلك طبقا لما ورد في بعض توصيات المجلس الأعلى للحسابات.
- إن أثقاب الاستكشاف المحدثة من طرف كتابة الدولة في الماء والبيئة كان الهدف منها الحصول على معرفة صحيحة للفرشات المائية التي تتوفر عليها البلاد وتوجيه المتدخلين نحو المواقع التي يمكن القيام بها بحفر أثقاب، وكذا التعرف على الصبيب التقديري الممكن استغلاله، وفي إطار التنسيق مع مصالح كتابة الدولة في الماء والبيئة، يعمد المكتب إلى الحصول على معلومات تمكنه من تحديد مواقع إنجاز الأثقاب. إلا أنه نظرا للإ ستغلال المبالغ فيه الذي تعرفه معظم الفرشات المائية، فإن المعطيات المتوفرة تعرف تحولات مهمة وسريعة.

فبقصد عقلنة الاستثمارات وتحت تأثير الاستجابة، حسب آجال معقولة، لتزويد الساكنة بالماء الشروب، فإن المكتب يعمد إلى إنجاز هذه الأثقاب في مرحلة أولى قبل أن يجعل منها أثقابا قابلة للاستغلال حينما يتأكد من نتائجها الإيجابية وهكذا أبانت تجربة المكتب في هذا المجال على أن 95 % من الأثقاب ذات النتائج الإيجابية تم تحويلها إلى أثقاب للإنتاج، في حين أن 5 في المائة الباقية منها فهي مبرمجة.

النظام المرجعي المتعلق بالأثمان :

أصبح المكتب ابتداء من مارس 2009 يتوفر على نظام مرجعي يتعلق بالأثمان، يدعى « GPR » والذي بدأ العمل به موازاة مع انطلاقة العمل بمنظومة التخطيط والتجهيز « PEQ » الذي أتى به النظام المعلوماتي للمكتب (SIONEP). هذا النظام الذي تم تعميمه في نفس السنة على جميع مديريات المكتب، و ذلك انطلاقا من شهر أكتوبر 2010.

لذا، أضحى من الأكيد أن جميع الصفقات المبرمة من طرف المكتب مع المقاولات والمؤسسات اعتمدت على أثمان مدونة حسب آلية النظام المرجعي المذكور.

تدبير الصفقات المتعلقة باقتناء العدادات :

- يشتمل كناش المقتضيات الخاصة على مواصفات تقنية تتعلق بالعدادات التي يستوجب اقتناؤها: الصنف، القطر،الضغط، الحرارة، طبيعة التعدين.
- تتم عملية التسلم النهائي على أساس فحص نتائج التجارب المستوحاة من مراقبة المقاييس لعينة تمثيلية باستعمال منضدة المعايرة الخاصة بالمكتب، بالنسبة للعدادات ذات القطر الصغير، وعلى منضدة تجريب ضبط القياسات المعتمد من طرف المختبر العمومي للتجارب والدراسات (LPEE)، بالنسبة للعدادات ذات القطر الكبير.
- الصفقات التفاوضية : يتعلق الأمر بثلاث صفقات تهم عملية تجربة نموذجية لمجموعة من أصناف العدادات الحجمية التي كان بالإمكان استعمالها لأول مرة من طرف المكتب. و للتمكن من تجريب هذا النوع من

العدادات، حيث أن كل نوع منه له مورد خاص، تم اللجوء إلى التفاوض مع هؤلاء الموردين، طبقا لمقتضيات المادة 69 الفقرة 3 من المرسومرقم 2.98.482، الذي ينص على هذه الطريقة في التعامل.

و لكل هذا، كان التفاوض بشأن اقتناء هذه المعدات مسبوقا باستشارة على شكل طلب عروض مفتوح، مما أدى إلى التوصل بأربعة اقتراحات من طرف مقاولات مؤهلة فرضيا للقيام بهذه العملية والحصول على أثمان جد تنافسية.

فكان التفاوض متوقفا على أن يوحد كل من المتنافسين اقتراحه على أساس أقل ثمن مقترح، الشيء الذي سيؤدي إلى تجريب جميع أصناف هذه العدادات وبكلفة أحسن.

و هكذا، و باستثناء هذه العملية، و التي تمت عبر اللجوء إلى صيغة التفاوض و التي كان الهدف منها إخضاع هذه الأصناف من العدادات بقصد التجريب، فإن جميع الصفقات الأخرى المتعلقة باقتناء هذه المعدات تتم من خلال طلب عروض مفتوح.

فخلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2008، باشر المكتب إبرام 21 صفقة، همت اقتناء 957.400 عدادا. وباستثناء ثلاث صفقات المشار إليها، حيت تم التفاوض بشأنها للأسباب المذكورة آنفا والتي أدت إلى اقتناء 30.000 عدادا، فإن باقي الصفقات تم إبرامها باللجوء إلى طلب عروض مفتوح.

تبيان علامة العدادات : فبما أن صفقات اقتناء العدادات قد تم إبرامها على إثر طلب عروض مفتوح.، فإن ملفات الاستشارة لم تشر إلى مرجعية أية علامة تجارية أو تسمية معروفة، وذلك طبقا للمادة الرابعة من المرسوم عدد 2.99.1087 .

كما أن كناش المقتضيات الخاصة يتضمن جدولا يشتمل على الخاصيات التقنية التي يجب تعبئتها من طرف المقاولة المرشحة (تمت موافاة المجلس الأعلى للحسابات بمستخلصات هذا الكناش). و لا تتم الإشارة إلى العلامات التجارية والخصائص التقنية المشار إليها إلا في مقتضيات الصفقة المبرمة مع المقاولة التي رست عليها و حضيت بإنجاز خدماتها.

ويكتسي هذا التوضيح طابعا قانونيا (لا تمانع مدونة الصفقات العمومية في الإشارة إلى علامة التجهيزات والمعدات على صعيد المقتضيات التعاقدية)، بل أضحى من الضروري لإتمام التعاقد مع المؤسسة المعنية تبيان جميع المعطيات المضمنة في العرض المقدم من طرف صاحب الصفقة حتى يتمكن صاحب المشروع من التحقق من تنفيذها خلال تنفيذ هذه الصفقة.

مشروع نظام المعلومات المتعلق بالمكتب (SIONEP) : فيما يخص مبلغ 22,8 مليون درهم التي تم أداؤه قبل العقدة الملحقة لفائدة الشركة المكلفة بدمج الأنظمة المعلوماتية (intégrateur) في إطار الصفقة الأساسية المبرمة، فقد تم خصمه من المبالغ الواجب أداؤها برسم الكشوفات الأولى للعقدة الملحقة بالصفقة المذكورة (يجب الإحالة على جدول الأداءات المضمن في جواب المكتب للتقرير المؤقت للمجلس الأعلى للحسابات).

علاوة على ذلك، يجب التذكير أن المبالغ المؤداة التي تم صرفها تتكون من جهة من سلف (أداءات مقدمة) مشفوع بضمانات بنكية تعادل قيمتها المبلغ المؤدى، وليس على شكل أداءات فعلية لخدمات منجزة، حيث تم خصمها كليا برسم العقد الملحق. و من جهة أخرى تتمثل في أداء مقدم بنسبة 80 في المائة من قيمة البرمجة الموحدة قصد التوفر على ترخيص SAP المستعمل أثناء إنجاز المشروع و حتى الآن من طرف المكتب.

وبالنسبة لتطبيق ذعائر التأخير، يتعين التأكيد على أن ملحق العقدة عمد إلى مراجعة تامة لهذا المشروع معبرا على حد سواء أجال تحقيقها والمحتوى و تلك التي مازالت عالقة قبل إبرام الملحق المذكور. وبهذا الصدد، فإن معاينة الآجال التي تم استيفاؤها لم تسفر على نتيجة تبين على أن هناك تجاوزا لمدتها التعاقدية، وبالتالي لم يكن واردا تطبيق أية ذعيرة مستحقة.

وللتذكير، فإن الصعوبات التي واجهت المكتب بشأن إنجاز مشروع الأنظمة المعلوماتية (SIONEP) خلال سنوات 1999-2001 و التي أدت إلى إجراء افتحاص لجأت إليه الإدارة الجديدة للمكتب بصفة إرادية حينما كان هذا المشروع في حالة توقف، وذلك بقصد إعطائها دفعة جديدة و استئناف العمل بها من جديد انطلاقا من سنة 2003 وتجاوز الخلاف القائم

مع الشركة المكلفة بدمج الأنظمة المعلوماتية باعتمادها قواعد جديدة للحكامة ومرجعيات متطورة لتدبير أنظمة معلوماتية ناجعة، من خلال إطار تعاقدي تم تأسيسه في إطار للعقدة الملحقة التي حددت معالم هذا المشروع معتمدا في ذلك تحديد للمسؤوليات والأدوار المنوطة بالمتدخلين، وتعيين الفرق الجديدة التي ستتكفل بالاضطلاع بمهامها بهذا الشأن، وميثاق ذو خصوصية متميزة وتصميم لتأمين جودة المشروع (PAQ) وتأمين صاحب المشروع المفوض الذي عهد به للتأشير SAP وكذا لمحاقل جديدة أخذت على عاتقها حكامة و تدبير المشروع.

وكنتيجة لكل هذه المعطيات انطلق العمل بمشروع SIONEP ابتداء من سنة 2007، دون أن تتقفى مسيرته إكراهات طبيعية، بعدما استوفى الغرض الأساسي الذي أنجز من أجله والذي كان منوطا به. فلغاية اليوم، يمثل هذا المشروع مكونا أساسيا لخريطة منظومة المعلومات للمؤسسة، باعتبار أن هذا المشروع سيساهم بشكل وافر في تقوية نظام المراقبة الداخلية وتحسين وثيرة الإنجازات وتتبع تنفيذها.

المصادقة على تنفيذ الأشغال المتعلقة بالصفقات : لقد تم أداء كلفة الأشغال الناجمة عن الصفقة رقم DR4/07 522 بواسطة الكشوفات المؤقتة وعلى أساس جداول المنجزات الجزئية التي يتم تقديمها من طرف رؤساء المراكز المعنيين، أما باقي الكشوفات التفصيلية فيتم الاحتفاظ بها في الملفات المتعلقة بالصفقات.

صفقات التسوية : فيما يخص الصفقتين اللتين أشار إليهما تقرير المجلس الأعلى للحسابات، فإن أهمية الحادث المتعلق بهما و كذا مخاطر انقطاع الماء على الساكنة أديا إلى إبرام صفقة من هذا النوع وعدم إمكانية اللجوء من قبل إلى صفقة باعتبار حالة الاستعجال التي تكتسيها هذه الأشغال.

هذه الوسيلة هي التي مكنت المكتب من إعادة الوضع إلى حالته العادية وتأمين تزويد الساكنة بالماء الشروب لمدينتي طنجة و تطوان باللجوء إلى شركات مختصة وذات ضمانات. ثم بعد ذلك، أقبل المكتب على تسوية وضعية الخدمات المنجزة عن طريق إبرام عقدة تسوية.

الاستفادة من التجارب المتعلقة بالمشاريع المنجزة : استفاد المكتب من جهة، من تجاربه عبر إنجاز و استغلال المنشآت و من جهة أخرى، من خلال تبادل التجارب مع منظمات مهنية مماثلة للمكتب على الصعيد الوطني والدولي.

وعلى هذا الأساس، يتبين أن المكتب قد أقحم بصفة متصاعدة مجموعة من التعديلات والتحسينات على المنظومات والاختيارات التقنية و التكنولوجية :

- إقحام وسيلة إزالة الأوحال (débourbeur) على عالية سلسلة معالجة المياه،
- إقحام برج التهوية على مستوى عالية سلسلة معالجة المياه؛
- إقحام نظام التقاط الماء بصفة انتقائية و تعديلية حسب مستويات و جودة مياه حقينات السدود؛
- إقحام أنواع مواد جديدة من القنوات (PVC,PE,PRV...).

إفتحاص المشاريع التي تفوق كلفتها خمسة ملايين درهما : في إطار سياسته المتعلقة بتدبير المخاطر والمراقبة الداخلية، يقوم المكتب بتدقيق الصفقات وتقييمها على أساس عينة ضمن برنامجه السنوي الذي تتم الموافقة عليه و تتبعه من طرف لجنة التدقيق. هذا البرنامج يعتمد على خريطة المخاطر و على أنظمة المراقبة الداخلية التي تشمل جميع شراءات المكتب. و يشمل كذلك أنشطة المكتب التجارية، الموارد البشرية، تدبير المخزونات، و المراكزو المنظومة المعلوماتية.

و نظرا أن مجمل المشاريع ممولة من لدن ممولين دوليين، كالبنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية وغيرهما، حيث يبقى أمر افتحاص وتقييم إنجازاتها موكول للمكتب والممولين أنفسهم في إطار مهمات مشتركة أو جزئيا في إطار افتحاص مالي.

إضافة إلى هذا، قام المكتب بالإعلان عن طلب عروض في شهر مايو 2011 ، لإختيار مكتب استشارة متخصص من أجل مساعدة المكتب على افتحاص جميع الصفقات التي تتعدى قيمتها خمسة ملايين درهما بطريقة منتظمة.

انخفاض المردودية بعد تنفيذ الصفقة رقم DR4/08 278 : ساهمت أشغال ترميم شبكة التوزيع لمدينة سيدي قاسم، التي لم تشمل إلا 40 % من طول شبكة التوزيع و 24 % من عدد الاشتراكات، في تحسين تصاعدي لمردودية الشبكة. وهكذا

ارتفعت مردودية شبكة التوزيع من 43,8 % في بداية الأشغال في سنة 2008 إلى 55,2 % سنة 2010 و 62,5 % خلال الثلاث أشهر الأولى لسنة 2011، و من المزمع أن تصل إلى 65 % مع متم 2011.

تسليم الكفالات النهائية : لقد تم تحرير -أو في طور التحرير- الكفالات النهائية بالنسبة للصفقات التي تم تسلمها نهائيا.

3. إنجاز الاستثمارات في إطار المشاريع الكبرى

1.3 - مشروع قنوات الماء الشروب بركان-السعيدية

تسلم محطة المعالجة:

- **منشآت إزالة الأوحال** (débourbeurs): لم يتم تجريب فعالية هذه المنشآت بمحطة المعالجة ببركان خلال تجريب المحطة لكون جودة المياه الخام لم تكن كافية (نسبة MES للمياه الخام كانت هزيلة). إلا أن هذه المنشآت تمكنت خلال فترة الضمان من معالجة شحنة المواد العالقة (MES) التي وصلت إلى 37 غرام في الليتر. هذه النسبة التي تفوق 20 غرام في الليتر كما هو محدد في مقتضيات الصفقة.
- **طفح مياه المرشحات**: إن طفح مياه المرشحات يدخل ضمن صيرورة غسل المرشحات. كما أن كمية المياه التي تم إستعمالها خلال عملية غسل هذه المرشحات لا يتم إتلافها، لأنها ستعاد معالجتها على مستوى مقدمة منشآت المعالجة.
- **عداد ملتقط الضغط و انسداد المرشحات**: لقد اشتغلت هذه التجهيزات بالمحطة الجديدة بصفة عادية منذ بداية سريان الخدمة في هذه المحطة إلى ما بعد انتهاء فترة الضمان. فيما بعد عرفت أجهزة الالتقاط تعثرا، حيث أقبل المكتب على إصلاحها.
- **وصف حقنات المفاعل خلال تجارب الفعالية**: لقد تم تحديد حقنة المفاعل للمعالجة التي تم استعمالها بمحطة المعالجة، انطلاقا من معطيات المختبر التابع للمحطة وباعتماد حقن معدلة حسب جودة المياه الخام.
- **مشكل استغلال سد تانبدورت** : يتعلق الأمر بحوض التخزين الاستراتيجي للماء الخام بسعة 800.000 م^3 الذي يتم ملؤه من قناة السقي تريفا و الذي تمت تهيئته لتأمين تزويد المنطقة (بركان والمراكز المتجاورة و المنطقة السياحية السعيدية) بالماء الشروب لمدة 25 يوما، وذلك في حالة توقف القناة عن الاشتغال علما أن المنطقة لا تتوفر على موارد جوفية.

فإن هذه القناة تتعرض للتلف في بعض مكوناتها، والتي تستوجب أشغالا لصيانتها، ومن جهة أخرى للتوحل الذي يستوجب تنظيفها، الذي هو بدوره يؤدي إلى توقف المحطة عن الاشتغال. يمكن أن تستغرق عملية التنقية على مستوى القناة عشرون يوما ، كما أن حقينة تاتبدورت تعرف، على غرار باقي حقينات السدود، تغيرات موسمية على صعيد جودة المياه. لهذا السبب، يضطر المكتب إلى اللجوء لاستعمال معقلن لمياه هذه الحقينة، حتى تبقى هذه الأخيرة مملوئة بالمياه (ذخيرة استراتيجية كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك) وأيضا لتفادي قدر الإمكان تدهور جودة المياه.

وتجدر الإشارة إلى أن مفاوضات جارية مع وكالة الحوض المائي لملوية بشأن كيفية تسيير وصيانة هذه المنشأة.

استغلال محطة المعالجة ببركان

- **ترميم المنشآت والتجهيزات المتواجدة بمحطة المعالجة القديمة**: لقد تمت برمجة ترميم المنشآت والتجهيزات التابعة لمحطة المعالجة القديمة بعد انطلاق أشغال السلسلة الجديدة للمعالجة، وذلك قصد تفادي حصول توقف في الاستغلال.
- **تموضع الندف** (flocs) **على القناة وعلى رقاقات المصفقات** : تتم ملاحظة هذه التموضعات حينما تتجمع المياه المترسبة على شكل جانبي في مستوى أكثر انخفاضا من مستوى سطح المياه. لذا، فإن طبقة سطح المياه تمثل منطقة ميتة، وفي هذه الحالة، تطفو بعض الندف على سطح الماء تحت تأثير ظاهر كثل هوائية بشكل أفقي وبشكل تصاعدي.

تتموضع فيما بعد الندف على القناة والرقاقات وتعتبر هذه الظاهرة عادية، ولكن تكتسي صبغة أقل ترددا،تجعل المستغل مضطرا لإزالة هذه الإيداعات بصفة منتظمة وبواسطة خرطوم للماء.

- **تنظيف وإفراغ منشآت إزالة الأوحال(débourbeur)**: لقد تم إنجاز منشآت إزالة الأوحال في إطار الصفقة المتعلقة بتوسيع محطة المعالجة لبركان، وذلك لعدم توفر المحطة القديمة على هذه التجهيزات. لذا، واعتبارا للمعطيات الهيدرولية وأيضا ارتفاع المنشآت المتواجدة، تتم إزالة الأوحال العالقة بهذه المنشآت بطريقة جاذبية باللجوء لفتح الاسكار الأتوماتيكية.

يتم على العموم التفريغ النهائي لمنشأة إزالة الأوحال خلال العمليات المبرمجة للصيانة مرة كل سنة باللجوء وفي غالب الأحيان لطريقة جاذبية، أما الباقي، فيتم باللجوء إلى الضخ باستعمال مضخات القابلة للنقل المتوفرة بالمحطة.

- **رطاب ذو الاستعمال بالكلس** : يفرض استعمال كبريتات الالومين حموضة معقلنة (pH) يكون في وضعية أفضل للتروب والتنديف من أجل التقليص من تسرب الالومين في الماء المعالج، لأن الماء الخام الذي يزود محطة المعالجة ببركان يتميز بمستوى حموضة مرتفع.

لذا، وللتقيد باحترام حموضة (pH) التروب والتنديف المفروضة، يبقى من الضروري تحميض المياه الخام التي تفرز بصفة تلقائية إنتاج مياه أكثر حموضة، الشئ الذي يتطلب تصحيح pH، هذا التصحيح الذي تم اعتباره في إطار المشروع، مقابل توفير ماء الكلس الذي يوفره الرطاب بالكلس.

ومع مراجعة معيار الالومنيوم، تبقى عملية التحميض غير ضرورية. وتصحيح pH لن يتأتى إلا باستعمال جرع قوية من كبريتات الالومنيوم.

- **طفحان برج التوازن** : لقد أبرم المكتب سنة 2011 صفقة للأشغال المتعلقة بالتحكم عن بعد (télégestion) في اشتغال القناة المتواجدة ببركان، وذلك في إطار تحسين المردودية، وتهدف هذه الأشغال إلى إرساء نظام للتحكم عن بعد الذي سيمكن من إيجاد حل نهائي لطفحان برج التوازن، وفي انتظار تحقيق هذا الهدف، يلجأ إلى التحكم اليدوي لتفادي هذا النوع من الفيضان.

2.3 - مشروع تقوية تزويد مراكش بالماء الشروب

دراسات وبرمجة المشروع : تحت تأثير التطور الذي تعرفه المدينة وضاحيتها والنقص في الموارد المائية الجوفية (هبوط نسبة 64% في عشر سنوات) وكذا ربط مجموعة من المراكز المجاورة بالمركب الخاص بمدينة مراكش، كل هذه العوامل أدت بالمكتب والمصالح المعنية للقيام بتتبع عن كثب تطور الحاجيات وقدرة الموارد لضمان التزويد لتفادي العجز والتقليص من إمكانية الزيادة المفرطة في كلفة الاستثمارات.

ولهذا الغرض اتخذت الإجراءات الآتية :

- تم استخدام المرشحات التي تعمل تحت الضغط (200 ل/ث)، وذلك ابتداء من 2005 لمواجهة الإنخفاض المهم غير المتوقع الحاصل في الموارد الجوفية، الذي نزل من591 ل/ث في 2003، ليصبح89 ل/ث في 2004، أي عجز 202 ل/ث.
- الشطرالثاني للمحطة (700 ل/ث) الذي تم تشغيله سنة 2008، تم تصميمه دون اعتبار أن الموارد الجوفية الأولية سوف تعرف تقلصا في حدود 200 ل/ث.
- الشطر الثالث لمحطة المعالجة بفئة1.000 ل/ث في طور الانجاز حتى تمكن من تلبية الحاجيات في أفق سنة 2017. أجل، إن الحاجيات القصوى الحقيقية التي تمت معاينتها سنة 2010، هي2628 ل/ث ، في حين أن الموارد المستغلة تصل إلى2665 ل/ث ، الشئ الذي يؤكد على ضرورة استغلال هذا الشطر في سنة 2011.
- ابتداءا من سنة 2017، يرتقب إنجاز مشروع للتزويد بالماء الشروب انطلاقا من سد المسيرة المتواجد على وادي أم الربيع، وذلك لسد الحاجيات على المدى الطويل.

أما فيما يتعلق بالكلفة، فيجب التمييز بين كلفة الجزء الثالث (1.000 ل/ث) الذي حدد في 202 مليون درهما وكلفة إنجاز

مأخذ للماء على مستوى سد للاتاكركوست وقناة للماء الخام انطلاقا من هذا السد، والذي يحدد مبلغهما في 140 مليون درهما، وذلك بغية ضمان تأمين التزويد والتقليص من ضياع المياه في الجزء المتواجد ما بين السد المذكور ومأخذ الماء الحالي، وكذا لتجاوز استعمال المنشآت المائية الخاصة بالسقي، والتي يتم استعمالها حاليا لتصريف المياه انطلاقا من سد للاتاكركوست.

أما فيما يخص تأجيل الإشغال المتعلقة بقنوات الماء الخام، والتي يرجع سببها إلى تعرض بعض الملاكين على عقاراتهم وانتظار موافقة المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي لربط هذه القناة مع مأخذ المياه، فلم يترتب عنه أي تأثير على تمديد أجال إنجاز الأشغال المتعلقة بمحطة المعالجة، كما تبين ذلك مذكرات انتهاء الأشغال.

إنجاز الأشغال:

- إن المخبر والبرج الذي يشرف من أعلى، المضمنان في كناش المقتضيات الخاصة (CPS) (المادة C.4.III الصفحة 60 الجزء 2/2)، لم يتم إنجازهما، وبالتالي لم يصرف أي مبلغ في شأنهما، لكون أن التصميم الأول للمشروع لم يراعي المتطلبات المنبثقة عن معايير الجودة والسلامة. لذا، تقرر إدماج هذا المشروع في إطار الجزء الثالث لمشروع تزويد مدينة مراكش بالماء الشروب (1.000 ل/ث)، والتي توجد أشغاله في طور الانجاز.
- لقد تبين أن طريقة الحقن المستعملة في الكلور (الحقن بدون موزع)، في إطار المباراة، كافية لحسن عمل المفاعل، كما أكد ذلك الاستغلال الحالي.
- تمت تجربة جميع أنظمة الرقابة، سواء منها اليدوية أو الأوتوماتيكية، حيث أبانت على جودة سيرها.
- خلال الشطر الثاني للمشروع، لم تتم برمجة تثنية قناة التصريف، كما أن الاستثمار المتعلق بها قد تم تأجيله، لأن منشآت إعادة إستعمال مياه التنقية ولإزالة الأوحال، التي ستنجز خلال هذا الشطر من الأشغال، كانت تصميمها بهدف الحصول على تصريف إضافي مع نسبة متوسطة من المواد العالقة (MES). كما أن ارتفاع MES الملاحظ استثناءا خلال الفترة التي تعرف شحنة قوية، قد تم إدماجه في تصميم سعة القناة الجديدة للتصريف والمبرمجة في الشطر الثالث (1.000 ل/ث)، حيث أن الأشغال توجد في طور الإنجاز.
- تم وضع أنبوب لإيصال الفحم المنشط إلى سافلة منشآة الوصول مع هامش في المرونة عند نهايته. وعند الحاجة، فإن حقن الفحم المنشط، أو المفاعل الذي يتم استعماله نادرا، يتم بواسطة الخرطوم المرن. كما أن هذا الخرطوم المرن الغير المستعمل في غالب الأحيان، يمكن أن يطاله ضرر إثر تعرضه لأشعة الشمس لو كان ظاهرا.
- نظرا لضعف كمية الزبد التي تمت ملاحظتها خلال التجارب المجرات على المصفق تبين أن الوسيلة اليدوية المعتمد عليها والموضوعة تحت الخدمة كانت كافية.
- تعتبر إعادة الاستعمال الداخلي للأوحال عند مقدمة المصفقات طريقة معروفة تمكن من معالجة المياه التي تصرف ضعفا كبيرا من شحنة MES. تمت مباشرة تحسين هذا النظام خلال التجارب ويستمر على هذا الوضع طيلة استغلال منشآت الترسب.

3-3- مشروع تقوية التزويد بالماء الشروب بأكادير

اختيار مأخذ المياه الخامة : لقد أبانت دراسة الجدوى لتزويد أكادير الكبرى بالماء الشروب، المنجزة سنة 1991، على ضرورة إنجاز سدين في شمال أكادير، وبالخصوص سد مولاي عبد الله وسد التامري.

فخلال الدراسات التفصيلية المنجزة سنة 1991، تحقق إنجاز سد مولاي عبد الله، في حين أن مشروع سد التامري أجل من طرف (DGH) معتبرين في ذلك حاجيات المنطقة من الماء الشروب ولم تكن المديرية المذكورة تستهدف التخلي عن مشروع إنجاز سد التامري.

وبهذا الصدد، لقد أقر المخطط التوجيهي المندمج لتهيئة موارد المياه (PDAIRE)، الذي تم تقديمه سنة 2001 بأكادير، بضرورة إنجاز السدين المذكورين لتزويد أكادير الكبرى بالماء الشروب، قبل اللجوء إلى تحلية مياه البحر. فانطلاقا من هذا الوضع ومن أجل عقلنة الاستثمارات تم الإقرار بإنجاز المشروع على مراحل.

و هكذا، توقف الاختيار على الحل الثالث لسبب أساسي مرتبط بإنجاز سد التامري مستقبلا، و هو ما أخذ كمعطى أساسي خلال القيام بالدراسات. لذا، فالحل الذي تم تبنيه يرمي إلى تفادي كل استثمار في منشآت يمكن التخلي عنها بعد إنجاز سد التامري، لأنه كان من المرتقب الحصول على المياه الخام (كمرحلة نهائية)، بعد إنجاز سد التامري. كان الهدف إذا هو التقليص إلى أدنى حد من أي تأثير اقتصادي على المنشآت المفروض التخلي عنها (15 كلم من القنوات فيما يخص الحل 1 و 3 كلم فيما يخص الحل 3).

فكما يتبين من الدراسات الأولية المعتمدة بهذا الشأن (APS)، أن المقارنة في كلفة إنجاز الحلين، باعتبار مصاريف الاستغلال، بما في ذلك مصاريف الطاقة وكلفة التخلي عن المنشأة، بعد إنجاز سد التامري، أظهرت أن الحل الثالث هو الذي يمثل الصيغة الأكثر فائدة. كما أن التقييم الذي قام به الممولون سنة 2002 لمكونات هذا المشروع يؤكد على نجاعة هذا الاختيار.

تغيير مأخذ المياه بمحطة التامري : اعتبارا للمعطيات التالية :

- تأجيل إنجاز سد التامري لسبب كمية المياه المتوفرة خلال السنوات الأخيرة التي عرفتها وكالة الحوض؛
- ظاهرة تفاقم استعمال المياه بصفة غير مشروعة من طرف الساكنة المتاخمة بهدف سد حاجياتهم المتعلقة بالري، هذه الظاهرة التي ساهمت وبشكل واسع في ضياع الماء عن طريق الجلب والذي يقدر في 20 ل/ث إلى 50 ل/ث من كمية مطلق السد؛
- اضطرابات التي تحصل على مستوى المأخذ الحالي والتي يتسبب فيها الفيضانات الاستثنائية للوادي (فيضانات سنة 2010)؛
- الوضعية الاستراتيجية لمركب التامري في تزويد ساكنة أكادير بالماء الشروب.

لقد تم الإقرار بضرورة دراسة مشروع تمرير الماء الخام انطلاقا من سد مولاي عبد الله إلى المنشآت المتواجدة لجلب الماء الخام، وذلك لتأمين هذا التزويد لفائدة ساكنة أكادير الكبرى. أما منشآت المأخذ الحالية فسيحتفظ بها لاستعمالها كمأخذ احتياطي وأيضا للتمكن من جلب كميات المياه من الحوض الوسيط.

- **المساعدة التقنية للمشروع** : لقد تم التقيد بكيفية الأداء المنصوص عليها في العقدة.

وهكذا، فقد تم أداء الأتعاب على أساس الأيام المشغلة فعليا، لذا، لم تكن حاجة لطلب خدمات الموارد البشرية المخصصة في إطار المشروع لمنح الخبرة في ميدان تقنية التحكم عن بعد، وبالتالي لم يتم أداء أي مبلغ لفائدتها.

- **الميزانية المرتقبة للمشروع** : يجب التمييز بين المشروع الأولي الذي يهم تحقيق 700 ل/ث والمشروع الذي يهدف انجاز المرشحات التي تعمل تحت الضغط (filtres sous pression). وهكذا، فإن مقارنة الميزانية الأولية المرصودة لمشروع من فئة 700 ل/ث (506.849.000,00 درهم)، والمبلغ النهائي لإنجاز المشروع (511.779.105,20 درهم)، تبين تجاوزا بنسبة أقل من 1%، الشيء الذي يدل على عدم أهمية هذا التجاوز مقارنة بحجم المشروع. بل بالعكس، فإن المشروع المتعلق بالمرشحات التي تعمل تحت الضغط، والذي حددت كلفة في 21.184.993,00 درهم يمثل مشروعا قائم الذات إضافي من فئة 300 ل/ث والذي سيتم إنجازه في مرحلة لاحقة بالنسبة للمشروع الأولي.
- **تدبير قرض الوكالة اليابانية للتعاون الدولي** : فيما يخص المشروع المتعلق بأكادير، والذي تم تمويله من طرف الوكالة المذكورة، فلم يحصل بشأنه أداء تحملات مالية إضافية . ويتبين ذلك كما يلي:
  - لم يتم تعديل تاريخ إقفال القرض الممنوح (يونيه 2008)، ولا حتى تاريخ أول استرداد لأصل القرض؛
  - لم يتم أداء الفوائد إلا بالنسبة للقسط المؤدى من القرض (تاريخ كل أداء)، منقوصا، عند الاقتضاء، بالقسط من القرض المسترد؛
  - بالنسبة للمشروع، فلم يتم أداء الواجبات عن الخدمة المتعلقة بالتعهد بالأقراض عن الجزء من القرض غير المؤدى، باعتبار أن هذا النوع من المصاريف لم يتم التنصيص عليه في العقدة.

وأخيرا، يشير التقرير أن استرداد الأصل من القرض قد وصل أجل استحقاقه في حين أن مشروع تزويد أكادير لم ينته بعد. غير أنه يجب التأكيد على أن هذا القرض قد تم إقفاله في شهر يونيه 2008، وذلك قبل تاريخ أول استحقاق في سنة 2011.

- **مصافق محطة التامري** : لقد تم إصلاح هذا الكاشط وتم أخذ العبر سواء على مستوى الأشغال أو الترميم. كما أن التعليمات قد أعطيت للتقيد بكتيب الاستغلال.

- **استغلال المشروع**: بصفة عامة، فإن جميع العيوب التي طالت المنشآت خلال عمليات التجارب، قد تم استدراكها من طرف المقاولة قبل التسلم النهائي للمنشآت والتجهيزات.

فيما يخص العيوب التي أشار إليها التقرير والمتعلقة بنجاعة المنشآت والتجهيزات، فيجب التأكيد على ما يلي :

- إن نتائج عملية «jar-test» لا تأخذ بعين الإعتبار التقويم الذي طرأ على pH إثر عامل الحامض السيلفيري خلال عملية حقن المروب (سولفاط الألمينيوم)، حسبما نصت على ذلك الصفقة (الجزء 3/3 الصفحة 10). إضافة إلى ذلك، فإن التعديلات تتم بصفة منتظمة خلال استغلال المصفقات بغية تحسين حقنة المروب.

- إن التحفظ المتعلق بنقصان في سرعة مهيج عملية التنديف قد تم إشارته خلال التجارب الأولى لنجاعة نظام التنديف، غير أن هذا التحفظ لم يكن له تأثير على جودة المياه المرسبة، حسبما أبانت عليه التجارب التي أجرها الخبير خلال الفترة الممتدة من 25 إلى 28 مارس 2007. كما أن التعديلات التي باشرها صاحب الصفقة خلال مدة الضمان مكنت من رفع كل تحفظ، طبقا لما أكد عليه التقرير المؤرخ في 21/11/2008.

- فالاختلالات المتكررة التي تمت ملاحظتها في مضخات الحقن (ذات الرأسين) لحامض الألمين خلال مرحلة التجارب، قد تم تقويمها عن طريق استبدالها في إطار مدة الضمان بمضخات ذات رأس واحد. كما أنه لم يسجل أي تحفظ بشأن هذه الأخيرة عند تسلمها النهائي.

- كانت التجارب التي أجريت على رطاب الكلس من طرف الخبير بتاريخ 27/03/2007 ومن لدن ممثلي المكتب بتاريخ 13/07/2007 مقنعة، باعتبار الدلالات المنصوص عليها في دفتر التحملات.

- كل حالات عدم التطابق بين القيم التي تم قياسها من لدن المخبر وتلك التي أعلن عليها بواسطة أجهزة القياس كانت موضوع معالجة وقد أسفرت على رفع كل التباس بهذا الشأن، اعتمادا على حملة تواجهية للمعايرة، مشفوعة بمعاينة مضمنة في تقرير تم إجراؤها بتاريخ 13/07/2007، ولم يسفر عنها تسجيل أية ملاحظة أو تحفظ إلى أن تم التسلم النهائي للمنشآت الجديدة. كما أن المكتب يبرمج بصفة منتظمة عمليات للمعايرة يجريها على معدات القياس.

4-3 مشروع تزويد مدن وجدة، تاوريرت والعيون بالماء الصالح للشرب :

- **تحديد أبعاد المشروع** : في بداية الأمر تم تحديد طاقة قناة الجر في سنة 1997 في 700 ل/ث. و في سنة 2001 تم رفع هذا الصبيب إلى 970 ل/ث، و ذلك على إثر تحيين المعطيات في تلك الحقبة) الحاجيات من الماء، صبيب الموارد الجوفية المستغلة، انخفاض مستمر لمستوى الفرشة المائية(.

- **تقييم الحاجيات على ضوء الدراسات** : انتقل الصبيب الأقصى المستغل من 42 % سنة 2007 إلى 64 % سنة 2010، مما يمثل نسبة عادية لاستغلال المنشآت، باعتبارالمبادئ والمعايير المحددة للطاقة القصوى للإنتاج.

- **موقع محطة المعالجة** : إن الدراسات المفصلة التي أنجزها المكتب قد أخذت بعين الاعتبار مياه الأمطار الناجمة عن الحوض المائي، والتي يتم تصريفها عن طريق قناتين ذات قطر 1000 مم، اللتان تقطعان الطريق الوطنية. وحسب طلب العروض، فقد تمت برمجة إنجاز قناة حول المحطة لحمايتها من الفيضانات. كما تم إعداد مذكرة تقنية لتحديد الطاقة الاستيعابية لهذه القناة.

غير أن الفيضانات الاستثنائية التي عرفتها المنطقة خلال فترة 2009 - 2010، والتي غمرت الطريق الوطنية وسببت انقطاعا في المواصلات، قد كانت السبب أيضا في اكتساح بعض منشآت محطة المعالجة بالماء. ولقد قام المكتب بإبرام صفقة بقيمة مالية تناهز 1.200.000 درهم (الأشغال في طور الإنجاز) من أجل توسيع قناة صرف مياه الأمطار لحماية المحطة، و كذلك إصلاح السياج.

كما تم طلب العروض من أجل إصلاح تجهيزات نفق المصفات و شراء قطع الغيار (تقديرات 800.000 درهم). حيث وصلت القيمة الإجمالية لكلفة هذه العمليات ما قدره 2.000.000 درهم (عوض 8.700.000 درهم المقدرة في البداية).

- **اختيار مأخذ الماء الخام** : ليس هناك تشابه بين الحل بواسطة أخذ الماء باستعمال بئر خاص بالضخ و ممص (siphon) وبين الحلول التي استعملت في وارزازات و تزنيت، حيث أن المضخات وضعت فوق طوفية (barge) بخلاف مأخذ الماء بوجدة، حيث وضعت المضخات فوق بئر خارج حقينة السد.

أما فيما يخص عمليات الصيانة، فتجدر الإشارة إلى أن تنظيف المصفات، الموجودة في مقدمة الممص، تتم بطريقة أتوماتيكية بواسطة مضخات الهواء الموجودة داخل محطة الضخ، و بالتالي لا تحتاج التجهيزات الأخرى لصيانة خاصة باستثناء المراقبة العينية، و التي يمكن إجراءها سنويا بتنسيق مع وكالة الحوض المائي لملوية، في حالة ما إذا قررت هذه الأخيرة إفراغ حقينة سد مشرع حمادي.

إن أهم التغيرات التي حصلت، و هي موضوع صفقة تكميلية وحيدة (رقم 3)، منحت تسهيلات في صيانة أعمدة الممص (siphon) في حالة انخفاض هام لمستوى السد أو في حالة الإفراغ المفاجئ للحقينة. وهكذا، ولتيسير الاستغلال، فإن هذه الأعمدة التي كانت في البداية مرتقبة حسب طلب العروض وسط الحقينة قد تم استبدالها بأخرى يمكن الولوج إليها من ضفاف الحقينة.

إن منظومة السكر (vanne) اشتغلت من دجنبر 2006 إلى حين تشغيل الممص في يونيو 2010، حيث اشتغلت هذه المنشأة منذ ذلك الحين و بصفة عادية.

محطة الضخ SP2 (الماء الخام) :

فيما يخص الأعطاب التي لحقت بالمضختين، فقد تم إصلاحهما على نفقة نائل الصفقة في شهري يونيو و غشت 2011.

- **قنوات الجر**: إن أهم المشاكل التي عرفتها قنوات الجر هي الكسور المتتالية المتركزة فقط في المقاطع التالية :
- بين محطة الضخ SP2 ومحطة المعالجة على طول كلم واحد.
- بين محطة المعالجة و محطة الضخ SP4 على طول 4 كلم.
- بين محطة الضخ SP4 والخزان 4.000 م^3 على طول 500م.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الكسور قد وقعت بعد التسليم النهائي الخاص بالصفقات المعنية وكل الإصلاحات تمت في إطار تفعيل الضمانة العشرية. ويقوم المكتب بإجراء خبرات لمعرفة أصل هذه الكسور وإيجاد الحلول التقنية لها. ولهذا الغرض، ولاستكمال الخبرات المنجزة بهذا الشأن، قام المكتب بتعيين شركة مختصة في ميدان صدأ المنشآت المدنية، وذلك لإجراء خبرة معمقة حول مشكل صدأ الحديد المستعمل في القناة، وتحديد الحلول التقنية لحل المشكل، ثم تفعيل هذه الحلول وتتبعها. ولقد شرع في أشغال الخبرة في شهر يوليوز لتنتهي في دجنبر 2011. وفي كل الأحوال، فإن المكتب يلجأ إلى الضمانة العشرية لتدارك العيوب التي تطال المنشآت من أجل إصلاحها.

- **المؤشر الطاقي** : أمام استيفاء طاقة الموارد المائية المحلية، ومن أجل تزويد الساكنة القروية بالماء الشروب، اضطر المكتب إلى اللجوء إلى المياه السطحية، التي تتطلب معالجة مكلفة. وتعتبر مياه حوض ملوية المورد المائي الوحيد الذي يضمن استمرارية التزويد في المنطقة. وإن مؤشر الطاقة مرتبط بأهمية ارتفاع الضخ الذي يصل إلى 600 م بالنسبة لمشروع وجدة.

5-3 مشروع التزويد بالماء الشروب بوارزازات

- **التسلم النهائي للصفقة** : من أجل الحفاظ على مصالحه، سهر المكتب على أن لا يباشر التسلم النهائي للصفقة نظرا لأن الأشغال المتعلقة بها لم تستوف الشروط التعاقدية التي تسمح بهذا الإجراء، وكذا رفض تحرير كفالة الضمان.

وهكذا، وعلى إثر التسلم المؤقت، تبين أن هناك مجموعة لايستهان بها من التسربات والكسور التي طالت القناة. ونظرا لأن هذه القناة تعتبر رئيسية وذات أهمية قصوى لتزويد ساكنة وارزازات بالماء الشروب والتي بطبيعتها الحساسة لا تستحمل أي انقطاع في التزويد بالماء الشروب، كان المكتب مضطرا لتدبير هذه الوضعية المتناقضة، المتمثلة في حرصه من جهة على تأمين تزويد المدينة بالماء الشروب، ومن جهة أخرى تتبع عن كتب الخلاف القائم مع المقاولة التي عهد لها بإنجاز الأشغال.

- **التكاليف الناجمة عن الكسور والتسربات** : يجب الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية :

- لتقدير الكمية الضائعة من الماء الشروب، يجب الأخذ بعين الإعتبار مردودية قناة الجر وشبكة التوزيع لتحديد الكمية من الماء التي تم تسويقها. وبهذا الشأن، وجب خصم جميع التحملات الناجمة على التوزيع والتطهير (طاقة الضخ، مستخدمين، صيانة، تصفية المياه العادمة)، علما بأن التسعيرة المطبقة تشتمل على الجانب المتعلق بالتطهير.
- وبخصوص مبلغ المتعلق بمقطع القناة الذي تم استبداله، فيتحتم أن يكون من نوع (béton précontraint) على غرار ما تم إنجازه سابقا. أما المبلغ الذي تم اعتباره، فيعادل كلفة قناة من حديد مسبوك (fonte)، هذه المواصفة التي اعتمد عليها المكتب حرصا منه على الزيادة في تأمين تجهيزاته.
- يجب أن تخصم من هذه الكلفة كلفة التدخلات العادية المتعلقة بالصيانة والترميم بالنسبة لقناة مماثلة (صفقات الإطار المبرمة من طرف المكتب لأجل إنجاز أشغال من هذا النوع).
- اعتبار كفالة الضمانة المحجوزة من طرف المكتب، ومبلغها 3.514.560 درهم.
- فاعتبارا لكل هذه المعطيات، فإن التحملات الناجمة تعادل 4,5 مليون درهما، عوض 15,3 مليون درهما.

و كيفما كان الحال، وحرصا على مصالحه، يواصل المكتب مجهوداته من أجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإقفال هذه الصفقة، و ذلك طبقا لبرنامج العمل التالي:

- إنذار المقاولة لإصلاح الأعطاب المتبقية في قناة الجر و كذلك لتعويض المكتب عن مصاريفه للإصلاحات التي قام بها، و التي تعود مسؤوليتها للمقاولة؛
- و في حالة عدم الاستجابة لهذا الإنذار، سيلجأ المكتب لخبرة قضائية من أجل الوقوف على الخسائر المادية التي طالت المكتب؛
- رفع دعوى قضائية ضد المقاولة، و ذلك على أساس نتائج الخبرة القضائية السالفة الذكر. و بموازاة هذا الإجراء، سيتم حجز دائنية المقاولة لفائدة المكتب.

6-3 مشروع تزويد مدن ابن احمد و الكارة بالماء الشروب انطلاقا من سد تامسنة

تم اختيار مسار وطبيعة القناة (béton précontraint) في إطار الدراسات التفصيلية (APS-APD) وذلك سنة 2006، مع الأخذ بعين الاعتبار المعطيات الميدانية.

إلا أن دراسات التنفيذ عرفت إعادة تكييفها إثر الانزلاقات و الخسوفات الأرضية المهمة التي عرفتها المنطقة، خصوصا على مستوى الطريق الإقليمية رقم 3806 التي تحادي القناة، وبالضبط بالأماكن التي كانت مستهدفة بهذه الظاهرة وبصفة جد مهمة، خلال خريف سنوات 2008 - 2009 و 2010، التي عرفت أمطارا غزيرة.

كما أن قرار تغيير طبيعة القناة (fonte ductile avec joints verrouillés)، قد تم اتخاذه بعد خبرة تم إجراؤها في إطار المساعدة التقنية. هذا التغيير، الذي ترتبت عنه كلفة إضافية تحدد بنسبة 2,1 % بالنسبة للمبلغ الإجمالي للمشروع (154 مليون درهما)، أصبح ضروريا ، لتأمين التزويد بالماء الشروب للمدينتين والمراكز المتاخمة لهما.

7-3 مشروع تزويد ميناء طنجة المتوسطي بالماء الصالح للشرب :

- **الحاجيات من الماء الصالح للشرب** : في مثل هذه المشاريع، يقوم المستثمرون الصناعيون بتحديد الحاجيات من الماء الصالح للشرب، وذلك حسب الاستعمالات. و لقد عهد لوكالة تهيئة الميناء المتوسطي (TMSA) بتحديد الحاجيات. ومن جهة أخرى يجب التمييز بين مشروع الميناء ومشروع المركب المينائي، بحيث أن هذا الأخير يتضمن زيادة على الميناء، المنطقتين الصناعيتين ملوسة 1 و2، المنطقة الحرة المجاورة للميناء والمراكز الحضرية المعدة لاستقبال شغيلة هذه المناطق الصناعية.

فإذا كان برنامج إنجاز الميناء قد تم التقيد به، فلم يكن الأمر كذلك بالنسبة لبرنامج إنجاز الأجزاء الأخرى من المركب المينائي، حيث وإلى حدود 2010 لم يتم تشغيل المناطق الصناعية. وتجدر الإشارة إلى أن حاجيات الميناء من الماء ليست لها أهمية مقارنة مع حاجيات المرافق الأخرى للميناء (حاجيات المنطقتين الصناعيتين ملوسة 1 و 2 والمراكز المجاورة تمثل

80 % من الحاجيات الإجمالية للمركب).

- **قناة الجر الرئيسية** : اعتمدت دراسات الجدوى على معطيات المستثمرين الصناعيين و وجود الموارد المائية من طرف مديرية البحث والتخطيط المائي (DRPE)، ومن جهة أخرى فإن قناة الجرإنطلاقا من محطة المعالجة محرحر لن تكون مجرد قناة احتياطية بما أنها تزود كل الساكنة القروية المجاورة، مصنع رونو، المنطقة الصناعية ملوسة، الميناء العسكري والمدينة المرتقبة شرافات.
- **إنجاز محطة المعالجة** : بما أن الأراضي الموجودة في سافلة سد الرمل مخصصة برمتها لتعبئة منطقة خاصة بالأعمال اللوجستيكية التابعة لوكالة تهيئة الميناء المتوسطي، فإنه وبعد إجراء العديد من الاتصالات مع هذه الوكالة من أجل تخصيص منطقة لإنجاز محطة المعالجة ومحطة الضخ، تم اقتراح منطقتين خارج محيط الميناء. ولقد باشر المكتب عملية اقتنائهما.
- **نقط تصحيح الكلور على القناة** : لقد أخذت الدراسة بعين الاعتبار تزويد المنطقة المينائية وكذلك المراكز المجاورة للقناة. وتحتوي المياه المنتجة انطلاقا من محطة المعالجة على الكميات الكافية من مادة الكلور المركز، وذلك لضمان بقاء الكمية الكافية من هذه المادة في مؤخرة القناة ما دامت ظروف استغلالها عادية. غير أن مستوى استغلال هذه القناة ظل دون المستوى الذي تمت برمجته، مما اضطر المكتب إلى اعتماد تصحيح إضافي بواسطة مادة جافيل عند الخزانات، وذلك لضمان الحد الأدنى من مادة الكلور المركز في شبكات التوزيع حسب مواصفات الجودة الجاري بها العمل.
- **إحتساب المياه المتسربة من القنوات** : إن المياه المتسربة، والتي لم يتم احتسابها هي ناجمة في غالب الأحيان عن الجرافات أرضية على إثر الأمطار الطوفانية الاستثنائية التي عرفتها المنطقة خلال الأشهر الأولى من سنة 2009. لذا، لم تكن مسؤولية المقاولة مبررة بشأن التسربات الحاصلة.
- **إصلاح التسربات** : أخذا بعين الاعتبار ما سلف، فقد تم إصلاح التسربات في إطار الصفقة الإطار.

ب- جودة المياه

1. مراقبة جودة المياه

- **إعداد المذكرات التقنية المتعلقة بالمياه السطحية المخصصة لإنتاج الماء الشروب** : تعتبر المذكرات المشار إليها ذات طابع إخباري لوكالات الأحواض المائية عند استعمال المعالجة الإضافية للمياه السطحية (الفحم المنشط وبرمونانات البوتاسيوم)، مع الإشارة أن المكتب الوطني للماء الصالح للشرب لا يلجأ إليها إلا نادرا و في غالب الأحيان لتفادي تأثر طعم مياه الشرب.

و سيقوم المكتب بالتنسيق مع وكالات الأحواض المائية الموكول إليها بتفعيل تطبيق هذا المرسوم لتحديد نماذج التصاريح و صيغ تطبيق هذا المرسوم ، و ذلك بمجرد وضع الميكانيزمات الخاصة بالتطبيق، و التي هي موضوع ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات.

- **احترام متطلبات مرسوم المياه المخصصة للتغذية فيما يتعلق بالتراخيص**: تم القيام بالتصريحات لوزارة الصحة بمجرد الاتفاق على نماذج المطبوعات التي أعدتها لجنة وزارية برئاسة مديرية الأوبئة ومحاربة الأمراض التابعة لهاته الوزارة والتي سلمت للمكتب بتاريخ 28/02/2008.

2. تدبير مراقبة جودة المياه

- **تموقع مديرية مراقبة جوده المياه (م م ج)**

حسب التنظيم الخاص للمكتب الوطني للماء الصالح للشرب فإن مديريات الأقطاب مسؤولة عن التنسيق والقيادة والتوجيه، وبالتالي فليس هناك تعارض في الاختصاصات بين الأقطاب والمديريات التابعة لها. علاوة على أن كون مديرية مراقبة جودة المياه التابعة للقطب الصناعي لا تعرف لحد الآن أي إختلالات في مزاولة نشاطها، بل يقوم هذا القطب بمساندة المديرية في تأدية مهامها.

تقوم المصالح الجهوية لمراقبة جودة المياه بإنجاز مهام مراقبة جودة المياه على الصعيد الجهوي تحت إشراف م م ج ويتم

التنسيق بين المصالح الجهوية وهذه المديرية عبر تبادل مقنن للبرامج والإنجازات والوثائق (عقدة التدبير الداخلي، لوحات القيادة، نظام تدبير معطيات جودة المياه (GDAL)، الخ ...)، زيادة على تنظيم لقاءات دورية 3 إلى 4 مرات سنويا تهدف إلى رصد ومعالجة الإختلالات وتحسين التبادلات والرفع من جودة الخدمات.

يعتبر النقص النسبي الذي عرفته هذه المديرية بشأن توفر بعض المعطيات ظرفيا ومحدودا، حيث تعمل على بدل مزيد من المجهودات لتحسيس المديريات الجهوية بهذا الشأن.

تتم متابعة مصادر المياه للنقط الإستكشافية على الصعيد الجهوي منذ عقد من الزمن تقريبا، وهذا لا يمنع المديريات الجهوية من التنسيق مع المديرات المركزية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

- **منح تراخيص استثنائية** : تعد هاته التراخيص من اختصاص مصالح وزارة الصحة. ونظرا لأن الجواب على طلبات المكتب للتراخيص لم يكن عاما، فقد أثر ذلك على ديناميكية هذه العملية ، خصوصا وأن غالبية العناصر التي تعرف تجاوزات الحد الأقصى المسموح به لا تشكل خطرا على صحة المستهلك ولم تصنف من طرف المنظمة العالمية للصحة كعناصر ذات دلالة صحية مثل الأملاح والكبريتات والكلوريدات،...

هذا وقد تم التصريح لوزارة الصحة بقائمة المراكز المعنية بالترخيص وذلك في إطار تطبيق المرسوم رقم 1324-05-2 الصادر في 25/07/2006 المتعلق بالمياه المخصصة للتغذية. وتجدر الإشارة إلى أن المواصفة المغربية المتعلقة بجودة مياه تغذية الإنسان التي تمت مراجعتها سنة 2006 تمنح لمصالح وزارة الصحة فترة لا تتعدى ستة أشهر للبت في طلبات الترخيص، ويعتبر الطلب مقبولا إذا لم يتوصل المكتب (أو الموزع) بإجابة خلال هذا الأجل.

- **المراقبة الكمية والنوعية للمياه** : تتم مراقبة جودة المياه المنتجة والموزعة من طرف المكتب، وفقا للمواصفات الوطنية الجاري بها العمل. ويتم تتبع و تقييم نتائج المراقبة عبر لوحات القيادة التي أعدت بهدف تحديد المراكز التي تتطلب تعزيزا لمراقبة جودة مياهها وكذا المعاينة الميدانية لمديرية مراقبة جودة المياه. وتجدر الإشارة إلى أن نظام المراقبة المستمرة المعمول به هو الذي يمكن المكتب من رصد الحالات غير المطابقة للمواصفات (البكتيرية و الكلور المتبقي، وعوامل أخرى) وباتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

تشكل حالات عدم مطابقة الجودة البكتيرية للمواصفة المغربية المتعلقة بجودة مياه تغذية الإنسان حالات نادرة ومحصورة في بعض المراكز وتعرف تدخلا فوريا بمجرد رصدها.

خصت الحالات المسجلة لغياب الكلور المتبقي ابتداء من عام 2006 في أغلب الأحيان مديرية جهوية واحدة، عرفت زيادة عدد مراكزها من 44 إلى 74 من سنة 2006 إلى 2009. ولم يتم تأكيد هذه الحالات التي تمت معالجتها بمجرد رصدها. هذا ويتم تذكير جميع المديريات الجهوية بضرورة تتبع و ضبط هذا العنصر الأساسي لجودة المياه في كل المراكز التابعة للمكتب.

بالنسبة لحالات عدم مطابقة بعض العناصر الفيزيوكيميائية لمقتضيات المواصفة المغربية السالفة الذكر، فهي تخص في غالب الأحيان العناصر التي لم يتم تحديد قيمتها الدلالية من طرف المنظمة العالمية للصحة، بناءا على معطيات صحية كالأملاح المعدنية والكلوريدات. ويعمل المكتب على تحيين خطة عمل لتصحيح الوضع في كل المراكز التي تعرف مثل هذه الحالات.

- **استبدال المواد المستخدمة في معالجة المياه** : أملت ضرورة ضمان استمرار إمدادات المياه دراسة استبدال كبريتات الألمنيوم بكلورير الحديد، حيث تزامنت هذه الدراسة مع فترة الأزمة المتعلقة بارتفاع سعر بعض المواد الأولية، التي تدخل في إنتاج المواد المستعملة في معالجة المياه، بشكل ملحوظ. ويعتبر هذا الحدث ظرفي ولا يخص إلا بعض كواشف المعالجة .

رغم ارتفاع سعر (WAC) كان من الضروري أن يتوفر المكتب على شروط استعمالها مع اعتبار خصوصيات موارد المياه المغربية (خصوصا تركيز الأملاح ودرجة الحرارة).

لتمكين المكتب من اتخاذ قرار مستقل، عمد هذا الأخير إلى إجراء تجارب إضافية بمحطات المعالجة على مدى ستة (6) أشهر، وذلك عبر إعلان طلب عروض، وتجدر الإشارة إلى أن المنشآت المنجزة خلال هذه التجارب سيتم استخدامها لاستعمال كلورير الحديد عند الحاجة.

- **تجارب مضخات حقن الكلور بدون كهرباء** : أدت تجارب مضخات حقن الكلور بدون كهرباء إلى نتائج جيدة في منطقة الجهة الجنوبية الوسطى ولم يتم إزالة هذه المضخات إلا بعد تزويد المشتركين بالإيصالات الفردية التي لا تتناسب مع ظروف استغلالها. وستنقل هذه المضخات إلى مراكز أخرى ملائمة لتشغيلها.
- **ترشيد معالجة المياه المعتمدة** :فيما يخص ملاحظة عدم وجود نفس كمية الكلور المتبقي داخل جميع منشآت محطة المعالجة في آسفي فهذا راجع إلى اختلاف طبيعة المنشآت (مصفات ثابتة و مصفحة) التي تؤدي إلى تفاوت مدة بقاء المياه بداخلها.

لا يحدث إلا نادرا تجاوز الحد الأقصى المسموح به للمنغنيز بمحطة المعالجة ببني رزين فهو، وفي غالب الأحيان، تطابق جودة المياه المعالجة مقتضيات المواصفة المغربية المتعلقة بجودة مياه تغذية الإنسان. ويتم تصحيح كل تجاوز للمواصفات باتخاذ كل التدابير اللازمة.

يعتبر وجود الندف ((flocs على سطح منشآت التصفية أمرا طبيعيا تعرفه جميع محطات المعالجة، حيث يحصل هذا الأمر خاصة خلال التغيرات العرضية لجودة المياه أو درجة الحرارة.

أما بالنسبة لظهور الرغوة في غرف التنديف، فهو أيضا أمر طبيعي يظهر من حين لآخر إثر تغيرات نوعية المياه الخام وظروف استغلال بعض المنشآت.

ملاحظات أخرى

فيما يتعلق باستغلال منظومة تدبير المعطيات التحليلية للمخبر (GDAL)، فكل مستخدم بالمخبر المركزي يستعمل المنظومة حسب احتياجاته، مع مراعاة المجالات المرخص له باستعمالها. و قد تم تعميم هاته المنظومة على المستوى الجهوي تدريجيا، كخيار استراتيجي بداية بالعشر مختبرات الجهوية. ويعمل المكتب على اقتناء منظومة جديدة LIMS (نظام إدارة المعلومات المختبرية) التي تأخذ بعين الإعتبار أحدث التطورات التكنولوجية والاحتياجات الجديدة للمكتب.

يشكل وضع خرائط وطنية وجهوية لجودة المياه المنتجة والموزعة محورا إستراتيجيا بالنسبة للمكتب، ونذكر على سبيل المثال الإجراءات المتخذة أو في طور الإنجاز في هذا الشأن، وهي كالتالي :

- إنجاز دراسات خاصة بمعالجة معطيات جودة المياه المتعلقة بحقينات السدود.
- مباشرة دراسة منذ عام 2009 تستغل نظام المعلومات الجغرافية لرسم خرائط لجودة المياه تشمل موارد المياه - محطات معالجة المياه الصالحة للشرب و العادمة- في 3 مناطق نموذجية.
- إنطلاق دراسة حول تصنيف جودة المياه في جهتين، وسوف يتم تعميمها لاحقا.
- إدراج جودة المياه في مشا ريع وضع نظم المعلومات الجغرافية لرصد وإدارة موارد المياه المستخدمة من قبل المكتب.

وعلى صعيد التنسيق بين وكالات الأحواض المائية و المكتب، هناك تنسيق بين الطرفين في المجالات المتعلقة بجودة المياه (مشاركة في الدراسات، تبادل المعلومات التقارير والجدادات ...).

تقييم تأثير الإجراءات المعتمدة من طرف م م ج على تكاليف معالجة المياه المتضررة من ظاهرة التخاصب: أدرجت الدراسة التي قام بها المكتب سنة 2007 في موضوع تقييم جودة المياه الخام لحقينة سد سيدي محمد بن عبد الله لفترة 1995 - 2005، تأثير تقييم الإجراءات المعتمدة من طرف المكتب على تكاليف معالجة المياه والمتضررة من ظاهرة التخاصب، حيث أكدت هذه الدراسة على أن كلفة الحلول التي يعتمدها المكتب تبقى منخفضة بالمقارنة مع تكاليف المعالجة. وتعد هذه الدراسات من بين الانشغالات الأولوية للمكتب.

استعمال نتائج الدراسات المنجزة لإيجاد حلول للتجاوزات التي تعرفها بعض عناصر جودة المياه : تبقى الدراسات المنجزة مبررة بضرورة تتبع تطور التكنولوجيات المستعملة في مجال جودة المياه، بالرغم من أن نتائجها لا تدخل حيز التطبيق بالضرورة على المدى القصير، لأنها غالبا ما يتطلب ذلك شروطا مسبقة.

جودة كبريتات الألمنيوم : الملاحظة حول جودة كبريتات الألمنيوم تخص وجود شوائب فيزيائية عند تسليم المنتوج من طرف الممون، ببعض محطات المعالجة دون التأثير على خصائصه التقنية التي كانت دائما مطابقة لدفتر التحملات.

وبعد المعاينة الميدانية وعقد اجتماعات مع المزود، تعهد هذا الأخير بتأمين عملية التخزين والتصنيع والتعبئة والتغليف. ومنذ ذلك الحين لم يسجل المكتب أي ملاحظة تذكر.

ج – استغلال الماء الصالح للشرب

1. تدبير الممتلكات التقنية:

وضع المكتب باستمرار تدبير ممتلكاته ضمن استراتيجياته وأولوياته، حيث اتخذ عدة تدابير تنظيمية متطورة و مسطرية لتسيير هذه المنشآت، ويسعى باستمرار إلى تطوير تنظيمه ومساطره للتكيف مع الإكراهات الميدانية.

- **وضع أدوات لضبط الممتلكات التقنية** : يجب التوضيح أن أنظمة المعلومات GMAO وSIG وGDE لم يتم بعد إنجازها وبالتالي فلم يشرع بعد العمل بها.

هكذا، ووعيا منه بالتطور العددي الذي تعرفه ممتلكاته التقنية نتيجة توسع مجال تدخله، وكذا تنوع نشاطاته، فإن المكتب بصدد وضع عدة أوراش يتوخى منها عصرنة تدبير منشآته، سواء على مستوى الاستغلال أو الصيانة، نذكر منها

- نظام معلوماتي لتدبير الممتلكات (SIGEP)؛
- نظام المعلومات الجغرافية (SIG)؛
- تدبير الصيانة بواسطة الحاسوب (GMAO)؛
- نظام معلوماتي لتدبير معطيات ومؤشرات الاستغلال (GDE) .
- هذه الأدوات تأخذ بعين الاعتبار عدة مؤشرات بما في ذلك التي وردت في تقرير المجلس الأعلى للحسابات.
- **خرائط شبكات التوزيع**: يقوم المكتب حاليا بإنجاز مشروع نظام المعلومات الجغرافية (SIG)، ستمكن هذه الأداة من تحسين ظروف تحيين خرائط الشبكات بصفة منتظمة.
- **الضبط الكمي للممتلكات التقنية** : يتوفر المكتب على تنظيم ومساطر لتدبير واستغلال ممتلكاته التقنية. وقد واجه تدبير هذه الممتلكات صعوبات نتيجة اتساع الرقعة الجغرافية لهاته المنشآت، وارتفاع عددها وكذا حركية بعض أنواع المعدات.
- ومن أجل تحسين وضبط ممتلكاته التقنية، فإن المكتب بصدد إنجاز دراسة لإصلاح طرق تدبير هذه المنشآت، من شأنها أن تضع سياسة جديدة في هذا المجال وتدخل تحسينات هيكلية و مسطرية وتكنولوجية. أما في ما يخص ملاحظة المجلس الأعلى للحسابات حول تجهيزات الحماية من الصدمات الهيدروليكية (Anti-béliers) ، ومضخات التحقين، والمحولات الكهربائية، تجدر الإشارة إلى أن قائمة جرد هذه المعدات موجودة وقد تم ذكرها في التقرير المؤقت للمجلس الأعلى للحسابات.
- **تدبير البحث وإصلاح تسربات الماء في شبكات التوزيع** : تتضمن التقارير المنجزة من طرف المكتب حول عمليات البحث وإصلاح التسربات بشبكات التوزيع عددا من المعلومات (عدد ومكان التسربات التي تم اكتشافها، الصبيب خلال الليل داخل الشبكة، صبيب التسربات،...) تمكن من توجيه الإستراتيجية المتبعة وطرق العمل. وسيعمل المكتب على تحسين هذه التقارير بإضافة مؤشرات أخرى خصوصا نوعية القناة التي تم إصلاحها ومدة استعمالها، وتحديد مواقع التسربات على تصميم الشبكة، وكذا متوسط تكلفة إصلاح التسربات. فيما يخص متوسط تكلفة إصلاح التسربات، تجدر الإشارة أنه خلال فترة 2004 - 2008، بلغت ميزانية البحث وإصلاح التسريبات 29 مليون درهم، أي بمعدل سنوي 5,8 مليون درهم عوض 4,7 مليون درهم، الوارد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات. كما أن العدد الإجمالي للتسربات التي تم اكتشافها وإصلاحها خلال نفس الفترة بلغ 536.428 تسرب، أي بمعدل سنوي 107.286 تسرب عوض 278 تسرب حسب التقرير السالف الذكر.
- **ترميم شبكات التوزيع** : بالإضافة إلى عمليات الصيانة العادية، تعتبر عمليات الترميم إجراءات محدودة في الزمن وتنجز عمليات ترميم القنوات بعد تشخيص دقيق يأخذ بعين الاعتبار حالة، وسن، وطبيعة القنوات، وتكرار التسربات بها، ومشاكل الضغط، الخ...

- **اقتناء تكنولوجيات جديدة** : لقد تم اقتناء صنابير ذات مأخذ جانبي سنة 2000 بعد تشاور مع المشرفين على استغلال شبكات التوزيع من خلال مشاركتهم في لجنة للتفكير في جدوى استعمال هذه المعدات، وفي يوم دراسي حول نفس الموضوع. كما نظم تكوين لفائدة الأعوان المكلفين باستغلال شبكات التوزيع حول تقنيات استعمال هذه الصنابير لإنجاز الإيصالات. غير أن استخدام هذه المعدات عرف إكراهات تقنية خلال استعمالها، مما دفع المكتب إلى التخلي عن استعمالها.

- **تدبير المخزون**: إن تدبير المخزون حضي دائما باهتمام خاص من طرف المكتب حيث تم اتخاذ عدة تدابير تنظيمية و مسطرية تمكن من تحسين النجاعة و المردودية. تجب الإشارة إلى أن المكتب بصدد دراسة نظام معلوماتي متطور ومندمج سيمكن من تحسين المراقبة الداخلية المتعلقة بتدبير المخزون.

  - تتم مراقبة جميع الطلبات من حيث الكم والنوع عند الاستلام والتحويل وفقا لمواصفات الصفقة. أما فيما يخص ملاحظة المجلس الأعلى للحسابات حول عدم امتثال وثائق استهلاك المواد الكيميائية للمعالجة والتي تهم أمرين للتسليم أنجزا على ورقة لا تحمل اسم المكتب ولا طابع المسؤول الموقع على هاتين الوثيقتين، فإن المكتب قد اتخذ الخطوات الضرورية لمعالجة هذا الخلل. بشأن التباين في وثائق حركات المخزون، حيث غالبا ما تكون بسبب أخطاء في إدخال البيانات على المستوى المحلي، يتم الكشف عنها وتصحيحها خلال كل فصلية من السنة من طرف المصلحة المركزية لتسيير المخزون .

  - أما فيما يخص تطبيق مسطرة جرد المخزون، فيجب التوضيح أن عملية الجرد كانت تقام حسب دورة إقفال الحساب من طرف المكتب و من طرف مدقق الحسابات. و نظرا للتغيير الذي حصل على دورة إقفال الحساب (سنوي ونصف سنوي)، فإن وتيرة إعداد الجرد تمت ملاءمتها بواسطة مسطرة جديدة. و من جهة أخرى، فإن وضعية المواد المخزنة و الغير المستعملة (rossignol matériel) تأخذ بعين الاعتبار عند إصدار البيانات الموجزة (état de synthèse)، وذلك بالرغم من أن بعض هذه المواد يتم تسلمها بعد انتهاء الآجال القانونية لإيداع التصاريح الضريبية (31 مارس من كل سنة).

  - و يتم تسجيل المحررات الحسابية (écritures comptables) المتعلقة بها في الحساب الادخاري (compte de provision) المتعلق بإنقاص المخزون (stock du dépréciation).

  - أما بالنسبة لضياع المخزون التي تطرق إليها تقرير المجلس الأعلى للحسابات، فيتعلق الأمر بمواد المعالجة سبق لها أن استعملت وبالتالي انخفضت جودتها (حالة الفحم المنشط)، أو معدات غير مستعملة (معدات متجاوزة تقنيا). هذه المواد سوف تباع بالمزاد العلني.

2. المراقبة التقنية للمنشآت :

- **معطيات وبيانات القياسات** : يولي المكتب أهمية كبرى لاختيار نوع وجودة عدادات الماء، لضمان صحة المعلومات والتقييم السليم للاحتياجات المائية للمدن، وتتبع رصد أداء منشآت الإنتاج والتوزيع و موثوقية بيانات فاتورة الماء للمشتركين. في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى الآتي علما أن الأجوبة المفصلة سبق و أن أعطيت للمجلس الأعلى للحسابات.

  - يتم اختيار نوع عدادات الماء الصغيرة وفقا للمعايير(ISO4064/1/2/3 المعادلة للمعايير المغربية (NM15-1/106/107/108).

  - يتم استبدال العدادات الغير الصالحة والمكسورة مباشرة بعد الكشف عنها، كما يتم تغيير العدادات التي يفوق عمرها 10 سنوات.

  - الاختلاف بين الكمية المقتناة والمستهلكة من العدادات ناتج عن عدم الأخذ بعين الاعتبار الكمية المخزونة في أواخر سنة 2008، و التي لم يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المجلس الأعلى للحسابات.

  - الخسائر المشار إليها في نقل العدادات ترجع بالأساس إلى الاختلافات في عمليات نقل العدادات بين مختلف المخازن والناجمة على أخطاء في إدراج رموز المواد على المستوى المحلي. يتم الكشف عن هذه الأخطاء وتصحيحها

من قبل إدارة المخزون المركزي.

ضبط فاتورة الطاقة الكهربائية : يعطي المكتب الأولوية للتحكم في تكلفة الطاقة وترشيدها. أما بخصوص الزيادة الغير المتناسبة في فاتورة الطاقة بنسبة 71 ٪ بين عامي 2003 و2009، مقارنة مع الزيادة في حجم المياه المنتجة بنسبة 26 ٪، فهذا يرجع إلى :

- الزيادة في إنتاج المياه بنسبة 26 ٪؛
- الزيادة في متوسط التعريفة لشراء الطاقة الكهربائية بنسبة 16.5 ٪
- الزيادة في مؤشر استهلاك الطاقة (kwh/m3) بنسبة 16.5 ٪، نظرا للشروع في استغلال مركبات جديدة لإنتاج الماء تتميز باستهلاكها من الطاقة أعلى من المتوسط الوطني بسبب بعد الموارد المائية المستغلة.

- **ترميم الممتلكات التقنية** : يولي المكتب أهمية قصوى لترميم ممتلكاته التقنية التي تشكل محورا أساسيا لسياسته في ميدان الصيانة الصناعية، حيث قام بإنجاز العديد من برامج الترميم و التي همت على الخصوص محطات معالجة المياه. ومن بين المشاريع التي أنجزت في السنوات الأخيرة نخص بالذكر ما يلي : محطات المعالجة، أبي رقراق، تطوان (توريتا)، طنجة (محرحر)، مراكش، الحسيمة (الشطر الأول)، أكادير (سيدي بوسحاب)، وآسفي. كما أن المكتب بصدد وضع برنامج جد مهم لترميم 9 محطات للمعالجة بعد رصد التمويلات الضرورية مع الممولين، حيث يرتقب إنجاز الأشغال خلال فترة 2014-2013، ويهم هذا البرنامج كل من محطات المعالجة : فاس، طنجة (حاشف)، الناظور، بركان، تزنيت، وارزازات، بني ملال، تطوان (السمير) والحسيمة (الشطر الثاني).

وتجدر الإشارة إلى أنه خلافا لعمليات صيانة محطات المعالجة التي تتم بطريقة دورية، تدبر عمليات الترميم على برمجة و على أساس معايير محددة (ضعف المردودية، والتقادم، وعمر المعدات، و استرسال الحوادث، وتردي جودة المياه المنتجة...).

المراقبة التقنية لمنشآت الإنتاج : نظرا لأهميتها في منظومة الإنتاج وضعت محطات المعالجة ضمن أولويات المراقبة التقنية عند المكتب. و بعدما كانت في البداية تتكلف بهذه المراقبة، مديرية مراقبة جودة المياه، فلقد أسندت هذه المهمة إلى مديرية الممتلكات منذ سنة 2008. و ذلك بعد إنجاز برنامج تكويني و مواكبة خاصة وصل عدد محطات المعالجة التي تمت مراقبتها إلى غاية متم سنة 2010، 31 محطة من أصل 37 محطة رئيسية (84 ٪). ومن المقرر معاينة باقي المحطات المهمة في غضون السنة الجارية (2011). بالإضافة إلى ذلك تكتفي مديرية تدبير المنشآت في المقام الأول تدخلاتها على صغار المراكز. و هكذا من بين 96 مركزا تمت معاينتها من قبل المصالح المركزية تشمل 8 من بين 9 مركبات إنتاج المياه الجوفية الكبرى (أي 90 ٪)، و23 مركزا لإنتاج وتوزيع الماء من بين 26 مركزا يزود كل واحد ساكنة يفوق عددها 50.000 نسمة (80 ٪). لا يتعدى عدد المراكز الصغرى التي تمت مراقبتها 26 مركزا من أصل 405 (أي 80 ٪) و تزود ساكنة لا تتعدى 10.000 نسمة.

- **ملاحظات تهم بعض محطات المعالجة وغيرها من منشآت إنتاج وتوزيع الماء بالمديريات الجهوية** : إن الملاحظات التي أثيرت في تقرير المجلس الأعلى للحسابات بشأن منشآت الماء الصالح للشرب قد أسفرت عن اتخاذ المكتب إجراءات تصحيحية تم إدراجها في الكثير من البرامج السنوية للمكتب.

ج – التطهير

اتفاقيات التدبير المفوض بين المكتب الوطني للماء الصالح للشرب والجماعات

بحكم التجربة التي راكمها المكتب في هذا المجال، فإن الدراسات الحالية تتضمن تشخيصا للشبكة، كل حالة على حدى، مع إدماج المعطى المتعلق بالتصليح.

يبقى السياق الذي يتخذ حين اتخاذ القرارات مؤسسا على التشاور في إطار الاجتماعات مع الشركاء في إطار اللجنة المحلية المكلفة بالتتبع والمصادقة على دراسات التأثير البيئي من لدن اللجنة الوطنية أو الجهوية المكلفة بدراسات التأثير.

أما الصعوبات المتعلقة بالجانب العقاري فهي أيضا من طبيعة متكررة ولا صلة لها بإرادة المكتب، لأن اقتناء هذه الأراضي ووضعها رهن إشارته فتبقى من قبيل الصلاحيات الموكولة للجماعة المعنية بالمشروع.

وتجدر الإشارة بهذا الصدد، على أنه منذ إحداث البرنامج الوطني للتطهير، لقد تم إبرام اتفاقيات للتمويل بين وزارة

الداخلية وكتابة الدولة في الماء ووزارة المالية والاقتصاد والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب، يتعلق موضوعها بتحدي كيفية مساهمة الدولة لتمويل المشاريع وكذا الحصة المسندة للجماعات من أجل إنجاز مشاريع التطهير السائل.

وبالنسبة لمشاركة الجماعات في التمويل، لقد تم تسجيل مؤخرات في الأداء للمكتب بلغت قيمتها 97,6 مليون درهما، تم التحصيل منها على مبلغ 23 مليون درهما إلى غاية متم غشت 2011.

- **تدبير مياه الأمطار** : طبقا لاتفاقيات التدبير المفوض، تبقى مسؤولية المكتب محدودة في تدبير مياه الأمطار داخل المدار الحضري.
- **إنجاز دراسات ومشاريع التطهير** : يقوم المكتب في البداية بانجاز دراسات متعلقة بالمخطط المديري أو مشاريع قبلية (APS) التي تمكن من ضبط حاجيات برمجة المشاريع وتحديد المعايير الضرورية لهذه الغاية.

ويمكن للدراسات المنجزة في إطار إعداد طلب العروض أن تصادف صعوبات خاصة لها صلة باقتناء العقارات الضرورية لاحتضان المشروع.

ج – تنفيذ الصفقات

الصفقة رقم DAE99/ DAE/320

تمديد أجل التنفيذ المتعلق بالصفقة المذكورة : كان مرد هذا التمديد راجعا بالأساس إلى وضع رهن إشارة المكتب الأراضي الضرورية من طرف الجماعة المعنية (الشيء الذي استغرق ما يزيد على سنتين) وإلى تقلبات الجو. إضافة إلى ذلك، تم تطبيق دعائر التأخير بالنسبة لـ 263 يوما، طبقا لمقتضيات القانون الجاري به العمل.

- **الردم والشباك** : بالنسبة لقناة الصرف UP2-RPL1 المتواجد بإحدى الأزقة، فإن استعمال الردم العادي والشباك كان مطابقا لمقتضيات الصفقة.
- **خسوف الأرض على طول القناة** : يبقى مرد تواجد خسوف الأرض غير مرتبط فقط بأشغال وضع القناة، بل إلى أشغال أخرى متعلقة بترميم وتوسيع الطرق (تأثير تصريف المياه).

كما تجدر الإشارة إلى أن خسوف الأرض الذي طرأ خلال فترة التسلم المؤقت والتسلم النهائي، قد تم إصلاحها من طرف المقاولة التي عهد لها بهذه الصفقة وعلى نفقتها.

الصفقة رقم DAE99/ DAE/320 : إن مرد تمديد الآجال كان راجعا للتعثر الحاصل في وضع رهن إشارة المكتب للبقع الأرضية الضرورية من طرف الجماعة (ما يقرب سنتين) وأيضا لتقلبات الجو كما أن هناك أشغالا تبين أن إنجازها يكتسي صبغة ضرورية قد تم تنفيذها في إطار ملحق للعقد الشيء الذي أدى إلى إضافة آجال أخرى (45 يوما إضافيا).

الصفقة رقم 581/07 : في غياب تصاميم للشبكة الأصلية من الجماعة المعنية، يبقى مسار الشبكة وعدد المنشآت الواجب تطهيرها، أو تحديدها واردا في طلب العروض بصبغة إخبارية وليس بصفة محددة.

الصفقة رقم DAE /687 /08 : لقد تم إيفاء المجلس بنسخة من ورقة التسليم موقعة من طرف المصالح المعنية للمكتب.

محطات معالجة المياه العادمة (STEP)

- **البقع الأرضية المخصصة لإنجاز محطة معالجة المياه العادمة STEP بدار الكداري** لم تكن محل أي تغيير خلال إنجاز أشغال هذه المحطة. لقد تم اختيار الموقع إبان إجراء الدراسة الأولية (APS) وبتشاور موسع مع اللجنة المحلية المكلفة بتتبع المشروع، كما لم يعرف هذا الموقع أي تأثير ناتج عن الفياضانات، ما عدا الإستثنائية منها والتي عرفتها منطقة الغرب برمتها من بينها مدينة دار الكداري.

لذا، لقد تم إنجاز المحطة بمراعاة جميع الاكراهات الجيوتقنية، بما فيها تواجد الطبقة المائية. كما كانت خرسانة الأحواض مستوفية لكل الشروط الفنية ضد احتمال كل تسرب (Infiltration) أو استرساب (Intrusion).

- **محطة التصفية بالصويرة** : لم يتم التسلم النهائي لأشغال هذه المحطة إلا بتاريخ 28 أكتوبر 2010، بعدما أقبلت المقاولة على تدارك والاستجابة لجميع الملاحظة التي سجلت خلال مدة الضمان.

- **تراكم الرمال بمحطة التنقية** : لقد أنجز المكتب أشغال التثبيت الميكانيكي والبيولوجي وكذا إنجاز الأحزمة الواقية فوق التلال المجاورة للمحطة.

- **اشتغال المحطة** : تتأثر القدرة الاستيعابية للمحطة أساسا بسبب تسرب مياه البحر وكذلك لتقادم شبكة الطهير في المدينة العتيقة. كما يجب الإشارة إلى أن مشروع ترميم الشبكة يوجد حاليا في طور الانجاز.

- **انسداد قنوات المياه العادمة** : لقد تم وضع حل بعدما انتهت أشغال تحويل المياه العادمة اتجاه البحر.

- **محطة التصفية بسيدي عبد الرزاق** : حسب قياس صبيب الشحنة الملوثة، فإن هاته المحطة قادرة على استيعاب المياه العادمة إلى غاية 2012. هذه المحطة التي تم تفويتها من طرف الجماعة القروية لسيدي عبد الرزاق للمكتب. كما أنها تقوم بالمعالجة القبلية والمعالجة الأولية بواسطة أحواض لا هوائية، الأمر الذي يجعلها غير كافية لتلبية الجودة التي تفرضها المعايير الوطنية. لذا، توجد حاليا دراسة في طور الانجاز من أجل إحداث محطة جديدة تقوم بجميع أطوار المعالجة، بما فيها المعالجة الكاملة والتي تم تطويرها وذلك لمواكبة تنمية هذا المركز الصغير.

- **محطة التصفية بكلميم** : يوجد مشروع، في طور البرمجة، لتحويل مجموع المياه الخام اتجاه محطة التصفية. إضافة إلى أن أشغال توسيع محطة التصفية بكلميم وتتميم المعالجة بهدف إعادة استعمال المياه المعالجة، توجد حاليا، في طور الإنجاز.

- **تتبع بعض محطات التصفية** : يتم تحديد مراقبة المحطات وتواتر التتبع في إطار برنامج سنوي وعلى أساس مؤشرات محددة، تأخذ بعين الاعتبار المقتضيات القانونية الجاري بها العمل.

  - بدأ العمل بلا مركزية تتبع المحطات في سنة 2006 في المديرية الجهوية للوسط (DR3) و 2010 بالنسبة للمديرية الجهوية للجنوب (DR1)، كما تم تعميمها إلى مديريات جهوية أخرى في 2011 (DR7-DR6-DR5).

  - بالنسبة للمديرية الجهوية لتانسيفت، فإن إحداث مختبر لتتبع محطة المعالجة يوجد حاليا في طور الانجاز. أما بالنسبة للمديرية الجهوية للساحل الأطلسي (DRC) والمديرية الجهوية للغرب (DR4) ، فهي تستفيد من خدمات وتأطير المديرية المركزية المكلفة بمراقبة جودة المياه، باعتبار موقعها الجغرافي وبهدف ترشيد الوسائل المعتمدة.

  - تبدي المديريات الجهوية أكثر تحسيسا واهتماما والتزاما في استغلال وتتبع المحطات في مجال المعالجة، وذلك في إطار خطة عمل تصاعدية و تشاركية تبعا لتطور المرفق والنضج الذي تصبو إليه المناطق المعنية.

  - تحديد المؤشرات المتعلقة بالصحة العمومية يبقى من اختصاص الدوائر الوطنية المعنية (وزارة الصحة، كتابة الدولة في الماء، وزارة الفلاحة...). لذا، فالاتصالات قائمة حاليا بين مصالح وزارة الصحة والمكتب من أجل إحداث لجنة سيعهد لها بدراسة هذا الموضوع. المعلومات التي لها صلة بالأمراض المتصلة بالماء (في حالة تواجدها)،تكون مدرجة ضمن دراسات التأثير على البيئة المتعلقة بمشاريع التطهير.

  - ارتأت الخبرات الدولية في مجال تنقية محطات التصفية إنجاز أحواض لاهوائية ابتداء من مدة إستغلال تتراوح بين 3 و5 سنوات حسب تراكم الأوحال بهذه المحطات. لذا، انطلقت عمليات تنقية البحيرات اللاهوائية بالنسبة للمحطات المنجزة قبل 2006 أو في كل محطة تعرف تراكما مهما للأوحال.

  - تتوفر جميع محطات التصفية على نظام لمعالجة الأوحال على شكل محطات من نوع بحيرات: ترسيب لا هوائي من أجل تثبيت ثم التنشيف بوسيلة أسرة للتنشيف (معالجة طبيعية). أما المحطات الأوحال المنشطة، فيتم معالجة تراكم الأوحال بها بواسطة الاجتفاف الميكانيكي بالاركاس (Centrifugation) و الإصلاح بالكلس (Chaulage)، وهذا ما حصل بالنسبة لمحطة التصفية بالناظور ونفس الشيء في طور الإنجاز بالنسبة لمحطة الحسيمة.

ج – البيئة :

1. **-المحافظة على الموارد المائية المستغلة من طرف المكتب الوطني للماء الصالح للشرب:** سيساهم المكتب بصفة حازمة في كل إستراتيجية أو إجراء يستهدف تقوية المحافظة على الموارد المائية. ولهذا يقبل المكتب على حلول مختلفة لحماية نقط جلب الماء، وذلك بوضع سياجات تحدد المجال الوقائي المباشر.

1-1حقينات السدود

- **حقينة سد المنصور الذهبي** : لقد تمت برمجة إنجاز مشروع توسيع شبكة التطهير ومحطة التصفية لمدينة وارزازات، لذا فالمكتب لم يدخر أي جهد لتحسيس السلطات المحلية ووكالة الحوض المائي من أجل المحافظة على حقينة السد ضد كل مصدر للتلوث، وبالخصوص إنجاز مطرح مراقب في موقع لا يقبل أي تهديد على جودة المياه بحقينة السد.
- **حقينة سد الكنزرة** : يقوم المخبر المركزي بالمراقبة المنتظمة لجزء من وادي بهت بين منجم لاسمين و حقينة سد الكنزرة، وذلك بالرغم من أن المنجم يعيد معالجة المياه الصادرة عن معالجة المعادن.
- أما فيما يخص المياه المنزلية لمدينة الخميسات، فلقد باشر المكتب إنجاز مشروع ترميم وتوسيع الشبكة و بناء محطة التصفية.
- **حقينة سد آسفي**: تبقى آثار فضلات الدواوير المجاورة غير ذات أهمية، مقارنة مع مصادر أخرى للتلوث، وبالخصوص تلك الناتجة عن الأنشطة الفلاحية و وكالة الحوض المائي واعية بهذا الأمر.

2-1 حقل الالتقاط وادي الصياد الذي يزود مدينة كلميم بالماء الشروب:

إن مشروع تحويل المياه العادمة مباشرة اتجاه محطة التصفية هو حاليا موضوع طلب عروض من أجل إنجاز الأشغال التي ستمكن من إزالة وبصفة نهائية رمي من المياه العادمة على مستوى الوادي.

3-1 حماية بعض الأثقاب :

يساهم المكتب و بصفة حازمة في كل استراتيجية أو إجراء للمحافظة على الموارد المائية. كما يباشر المكتب مختلف الحلول الكفيلة بالحفاظ على مصادر جلب المياه، وبالخصوص بإنجاز أسيجة من شأنها أن تحدد منطقة حماية مباشرة.

التدخل السريع لمكافحة أخطار التلوث: في غياب الحماية المباشرة التي يرجع أمر تمريرها إلى السلطات العمومية، طبقا للقانون الجاري به العمل، يضطر المكتب إلى القيام بأشغال منتظمة وضرورية.

إعداد تقارير التأثير على البيئة: عند المصادقة على القانون رقم 03 - 12، أصبحت جميع مشاريع التطهير تخضع بصفة منتظمة لدراسات التأثير على البيئة التي يتم تقديمها للمجالس الوطنية أو الجهوية قصد المصادقة والحصول على شهادة الموافقة البيئية للمشاريع. فبالرغم من أن التشريع المتعلق بدراسات التأثير على البيئة غير ملزم لمشاريع توزيع الماء الشروب حسب القانون رقم 03 - 12 ومراسيم تطبيقه، فإن المكتب لم يتهاون في القيام بهذه الدراسات إبان إنجاز المشاريع الكبرى للتزويد بالماء الشروب.

2. تقنين جودة المياه العادمة المعالجة

- **ضبط النفايات** : إن التجاوز الذي تعرفه بعض المؤشرات، و بالخصوص تلك التي لها صلة بالطحالب في بعض العينات الوافدة من محطات التصفية. فتشخيص هذه العينيات تبين على أن نتائجه ملائمة. كما أن جميع محطات التصفية التي تم حصرها و التي تبين على أنها تستلزم تصفية إضافية أو توسيعا قبل 2015، فلقد تم برمجتها خلال الفترة 2011-2015.
- **إزالة الأزوط** : يهتم التشريع المغربي تحديدا بمعالجة التلوث العضوي و لا يتضمن أية إشارة إلى إزالة الأزوط. إلا أن بعض مشاريع المكتب قد تم إنجازها أخذا بعين الاعتبار إزالة الأزوط و الفوسفور من أجل الاحتفاظ على بعض الأوساط البيئية، وخصوصا منها تلك الأكثر حساسية.

معالجة االنفايات الصناعية : ينخرط المكتب في الملاحظة التي أوردها المجلس في تقريره والمتعلقة باحترام والتقيد بمقتضيات القوانين الوطنية السارية على مكافحة التلوث الصناعي.

ج – تسويق الماء الشروب

1. التسعيرة

تسعيرة تفضيلية لفائدة القطاع الصناعي ومبدأ الملوث المؤدي: يثمن المكتب ملاحظة المجلس الأعلى للحسابات.

تقييم الإجراءات التشجيعية المتعلقة بالتسعيرة لفائدة المنشآت الصناعية من أجل الاقتصاد في الماء: يبقى المكتب رهن إشارة السلطات العمومية المسؤولية عن التسعيرة لمساعدتها على إنجاز كل دراسة بشأن تقييم الآثار المترتبة عن الإجراءات المختلفة و المتعلقة بالتسعيرة .

2. تسويق الماء الشروب

نسبة الإنتاج على المبيعات : يجب التذكير على أن هذه المعاينة يتم مردها إلى مجموعة من العوامل، ومنها على الخصوص حملات التوعية لاقتصاد الماء، والأثر الرادع لعامل التسعيرة وكذا طبيعة المشتركين الجدد في الشبكة والذين يكونون في مجملهم سكان المراكز القروية والأحياء الجانبية للمدن، حيث أن ضعف استهلاكهم لهذه المادة يؤثر في الاستهلاك العام.

- **تطور في العلاقة بين المبيعات المباشرة للزبناء وعدد الزبناء المشتركين :** عرف المعدل الحاصل في المبيعات لشركات الامتياز والوكالات خلال الفترة 2004-2008 تطورا إيجابيا، حيث سجل ما يناهز 3 % في السنة. إن التغييرات الحاصلة في المبيعات من سنة إلى أخرى راجعة إلى لجوء بعض الموزعين إلى الإنتاج الذاتي خلال السنوات الممطرة وكذا إلى تحسين مردوديتهم.
- **مؤخرات الأداء للإدارات و الجماعات المحلية بالنسبة للفترة 2004-2008 :** يمثل المبلغان 29.902.987 درهم و 368.518 درهم، مؤخرات سنة 2008 لوحدها في حين أنهما يهمان فاتورات ترجع لسنوات مختلفة.
- **تدبير مخزون الشيات(vignettes) :** إن المخزون النهائي للشيات غير المستهلكة هو مطابق لمخزون الشيات المنتهية مدتها والملغاة. لذا، تبقى على العموم وضعية المخزون النهائي للشيات معروفة. إلا أن الصعوبة تكمن في توزيع هذا المخزون بالنسبة لكل نوع من القسيمات والتي تتطلب تدبيرا مندمجا وخاضعا لنظام معلوماتي لهذا المخزون حسب فئات القسيمات هذه العملية التي هي حاليا في طور التحضير.
- **تحصيل ديون المكتب على الوكالات :** إن مبلغ 143,86 مليون درهم يمثل دائنية قديمة كانت موضوع إبرام اتفاقية تتعلق بإعادة جدولتها. ففي سنة 2008، أصبح المتبقى من هذه الدائنية الذي يجب تحصيله يتحدد في 63,67 مليون درهم.

من جهة أخرى، فإن موضوع هذه الاتفاقيات يهم خاصة مبالغ غير قابلة للأداء إبان توقيع الاتفاقية. و القرار المؤدي إلى إعادة جدولة أداء هذه المبالغ كان مبررا بالمجهود الذي اضطلع به المكتب من أجل التفاوض مع الوكالات المعنية بهدف تحسين وثيرة وآجال الأداءات (هذا الأجل الذي تقلص من 6 إلى 3 أشهر).

3. مراقبة عمليات التحصيل

- **ملاحظات متكررة:**
- **ضبط السجلات الخاصة بالاشتراكات الجديدة:** فيما يخص حالة الصويرة المتعلقة بالاشتراكات خلافا للمساطر فقد تم تصحيح هذه الوضعية انطلاقا من مايو 2010.ولقد تم على الصعيد المحلي استبدال سجلات الاشتراكات بسجلات أخرى مختلفة.

ومن جهة أخرى، سيسعى مشروع النظام المعلوماتي إلى إرساء قواعد لتحمل المعطيات التجارية بصفة أتوماتيكية وإلغاء كل السجلات التي يعتمد عليها يدويا حاليا.

تسيير المشتركين: إن لائحة المشتركين الموروثين عن الجماعة، يتم إمضاءها بين المكتب والجماعة إبان التدخل في المركز وبالتالي يمكن في كل حين تمييزها عن باقي المشتركين، و بالتالي ليس هناك أية إشكالية في تتبع مصاريف الاشتراك.

- **طبع الفواتير**: إن طبع الفواتير الفصلية لا تؤثر في شيء في آجال التحصيل، بل فقط تحدد تاريخ بداية التحصيل، وبالتالي، فإن أي تأخير حاصل في فوترة الاستهلاك لا يؤدي إلى تأجيل تاريخ التحصيل، بل قد يؤثر في جدولة التحصيل وليس الأداء.
- **التحقق من آجال الإشتراك** : المسطرة الجاري بها العمل تنص على أن الأجل المحدد لا يتعدى أسبوعا كاملا ابتداء من تسلم توصيل الأداء بالنسبة للاشتراك لأول مرة و 48 ساعة بالنسبة لإعادة الاشتراك، وان هذه الآجال يتم في الغالب احترامها.
- التمييز بين عداد مهشم وعداد معطل:
  - فالعداد المهشم يمثل الحالة التي تكون فيها الزجاجة التي تمكن من تبيان نظام العداد مهشمة، وبالتالي فإن هذا العداد يعتبر صالحا للاستعمال في انتظار استبداله.
  - أما العداد الذي حصل به عطب فيمثل الحالة التي يكون فيها هذا العداد معطل و غير صالح للاستعمال.
  - لذا، فالمنطق الذي يتحكم في اختلاف الأثمان حسب الحالة التي يكون فيها العداد مهشما أو في حالة عطب يكمن في أن الحالة الأولى يكون ممكنا إصلاح العداد معتمدين في ذلك على وسائل المكتب)هذه الإمكانية التي لم تبق واردة ويجب تقويمها بتسعيرة موحدة(.
- **تتبع العدادات المنزوعة إثر فسخ عقود الاشتراك**: بعد مرور 3 أشهر، كل عداد تم نزعه يتم إستعماله لاشتراك آخر. وطبقا للمسطرة الجاري بها العمل فإن الفارق بين المؤشر المتعلق بالفسخ والدلالة المبينة في التواصيل يبقى غير مقبول.
- **الأداء المتكرر للفاتورات**: يبقى حصول هذا الإحتمال نادرا. وتبعا للمساطر الحالية يتم تصحيحه في الحال. فكل أداء متكرر يكون موضوع استرجاع للمبلغ المؤدى على صعيد المتدخل الخاص مقابل إلغاء للمعاملة في نفس اليوم. و بالنسبة لكل أداء متكرر متعطل، فاسترجاع المبلغ يتم طبقا للمسطرة المعمول بها. وكل إخلال بهذه المسطرة، يتم ضبطه في وضعية الأداءات الغير المستخلصة.
- تجب الإشارة إلى أن النظام المعلوماتي التجاري المبرمج يجعل من حصول حالة الأداء المتكرر غير وارد بتاتا.
- **تراكم وظيفة قابض و وظيفة كاشف العدادات**: إن المهام المنوطة بكل من القابض وكاشف العدادات، لا تظهر أي تناقض بين الوظيفتين خصوصا بعد إدخال المكتب لتقنيات معلوماتية في الكشف والتحصيل.

تدبير واستغلال المنظومة المعلوماتية المتعلقة بالنشاط التجاري

- **الميثاق المعلوماتي**: اختار المكتب بصفة متبصرة ميثاقا لنشاطه المعلوماتي من طبيعة شاملة، ليس فقط للإحاطة بالجانب الأمني الذي يبرره التوزيع الطوعي المحدود للائحة المنظومات الإعلامية الساري بها العمل، ولكن أيضا لتمكين المكتب من جعل هذه الوسيلة قابلة للتطبيق لدى سائر المستعملين، داخل هذا المكتب أو خارجة ولجميع المكونات كيفما كانت طبيعتها و نوعيتها.
- **تأمين الولوج** : يمثل تدبير الولوج لهذه المنظومة وكذا التراخيص لاستغلالها أولوية بالنسبة لخريطة المخاطر التي لها صلة مباشرة بالنظام المعلوماتي.

لذا، فإن مراقبة وتدبير الولوج وكلمة السر تخضع في المكتب لقواعد أمنية مضبوطة، فحقوق الولوج للنظام المعلوماتي المتعلق بالنشاط التجاري محددة بالاستناد على وضعية المستعمل ومميزاته الاسمية. وكل استعمال يخل بهذه القواعد والمساطر المنظمة لهذا النشاط يمثل إخلالا بالقانون الداخلي، ويعرض صاحبه لإجراءات تأديبية وإدارية.

- **ملء مخالصات الاشتراكات بالمعلومات** : يتم إدخال جميع المعلومات المضمنة في مخالصات فسخ الاشتراكات في النظام المعلومتي المعد بهذا الشأن، والمسمى «تدبير المشتركين». إلا أنه فيما يخص بعض المخالصات، فإن عون المكتب المكلف بهذه المهمة يغفل على التركيز على رقم المخالصة، ومعتمدا بالأساس على رقم وثيقة الاشتراك، باعتبار أن المعطيات المتعلقة بفسخ العقدة تكمن أهميتها في تفادي طبع فاتورة الاستهلاك بالنسبة للفترة الموالية (ثلاث أشهر).

- **تفاوت بين المعطيات المضمنة في السجل وتلك التي تشملها المنظومة المعلوماتية** : إن التفاوت الحاصل بين كلا المعطيين ليس بالشيء الممكن قبوله أو التغاضي عنه. لذا، يبقى التذكير و التحسيس باحترام مقتضيات المسطرة شيء ضروري يعمل به المكتب من طرف المصالح المركزية.
- **الحالة المسجلة بسيدي قاسم** : يبقى إدخال أرقام العدادات في المنظومة المعلوماتية الخاصة بالمشتركين أمر إلزامي إبان وضع عقد الاشتراك. فالحالات التي تم ضبطها - وعددها -664 تمثل عقود اشتراك سبق للمعطيات المتعلقة بها أن تم استيعادها أو إدخالها إبان إحداث قاعدة المعطيات سنة 1994، (في إطار استيعاد المعطيات Reprise des données).

4. زبناء يتوفرون على اشتراكات اجتماعية (سوق الأربعاء الغرب)

مراقبة عملية الفوترة والتحصيل: لقد تم خلال سنة 2011 على صعيد المديرية الجهوية للغرب استبدال 6021 عاد من فئة القطر الصغير في حالة توقف عن العمل. كما تم استبدال 932 عداد في نفس الوضعية على صعيد المديرية الجهوية للوسط.

كما اتخذت إجراءات استعجالية لاستبدال مستقبلا هذا النوع من العدادات.

- **تدبير عقود الاشتراك** : تم إدخال المعطيات المتعلقة بجميع المشتركين الذين يتوفرون على ربط بشبكة الماء الشروب بالأنظومة المعلوماتية المسماة «تدبير المشتركين»، مما يمكن من طبع فاتورات الاستهلاك المتعلقة بالمشتركين.

كما تبين، بعد إجراء تدقيق على صعيد السجلات المتضمنة للاشتراكات الجديدة - 2010 - المتوفرة لدى المراكز التابعة للمكتب، على أن جميع عقد الاشتراكات تم ضبطها وتقييدها.

ج –الحكامة

1. المراقبة الداخلية

- **مسار اللامركزية والتنسيق بين المحاور الإستراتيجية**

• **مسار اللامركزية** : لقد تم اعتماد طريقة تدريجية تعتبر الإكراهات التنظيمية (عتبات التفويض في التوقيع) وتعطي الأفضلية لجوانب متعلقة بالمراقبة الداخلية، وكذا الترشيد إلى حد أقصى وتوحيد الوسائل والتجهيزات المعتمدة بالنسبة لبعض الأنشطة.

• **التنسيق بين قطب التنمية والقطب الصناعي** : اتسمت ممارسة المكتب ولسنوات طويلة بتكريس مبدأ التنسيق بين المتدخلين في انجاز المشاريع، خصوصا الجانب المتعلق بالإنجاز والجانب الذي يهم الاستغلال، وذلك منذ انطلاق الدراسات حتى مرحلة تسلم المنشآت.

• **دفاتر المساطر**: لقد تم احتواء مجموعة لا يستهان بها من أنشطة المكتب بمساطر ذات طبيعة خاصة أو بمراجع قانونية وتنظيمية ومذكرات مصلحة. و لقد وضع المكتب رهن إشارة المجلس الأعلى للحسابات قرصا مدمجا يشتمل على مجموع هاته المساطر.

• **إشراف مديرية تدبير المنشآت**: تضطلع هذه المديرية، في إطار مهامها الموكولة لها، بدور مهم في الإشراف ومراقبة الأنشطة الصناعية للمكتب ومراقبتها من خلال مهامها الميدانية المضمنة في تقاريره.

• **منظومة التعاقد الداخلي** : لقد تم وضع وتطوير النظام التعاقدي بإيعاز من المكتب، وذلك منذ سنوات عديدة. هذا النظام الذي يمكن من تعبئة الموارد لتحقيق، بكل نجاعة، الأهداف التي سطرها المكتب باتفاق مع السلطات العمومية، وبالخصوص في إطار عقدة البرنامج.

وهكذا يمثل النظام التعاقدي الداخلي المعتمد الوسيلة الأمثل التي من شأنها تنزيل الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة بكل مديرية وبكل وحدة عملية وبكل صنف من المهن للارتقاء به إلى مستوى عملي (منهجية أعلى-أسفل)، كما يمكن هذا النظام من تدعيم الإنجازات المؤدية إلى تحقيق الأهداف العامة (منهجية أسفل-أعلى).

فهذا النظام يعتمد على طريقة تشاركية تؤهل جميع الأطراف المتدخلة (مصالح، مديريات، ....) وتشمل جميع مكونات أنشطة المكتب حسب مسارها العام: تحديد الأهداف، تطوير خطط عمل، التعريف بالحاجيات وتحديد مشتملاتها في علاقتها بالوسائل المتوفرة (وسائل بشرية، مادية وتمويلية) و التفاوض بشأنها و المصادقة عليها وتقييمها.

إن هذه المنظومة التي تتم مواكبتها بتنسيق مع المسار المتعلق بالميزانية، تتحدد معالمها بمذكرة مديرية تتضمن جميع التوجيهات و التأطير الكافيين كما يتم توزيعها سنويا على جميع الوحدات المكونة للمكتب. فالمسارين (التعاقد الداخلي والميزانية) تتحكم فيهما مساطر خاصة يعتمد عليها في إطار اللجن المكلفة بالميزانية.

وتجدر الإشارة على أن المكتب قد قام بتقييم نظامه التعاقدي الداخلي ليتمكن من أخذ العبر والدروس وكذلك لتتاح له فرصة اقتراح تحسينات.

فيما يتعلق بمؤشرات النجاعة: تجدر الإشارة إلى أن المذكرات المديرية المذكورة آنفا و الموزعة على الوحدات الإدارية والتقنية للمكتب إبان القيام بالتقديرات المتعلقة بالميزانية السنوية أو خلال صياغة عقود التدبير الداخلية، تنص على ما يلي: يتوجب في اختيار الأهداف و خطط العمل وحصر مشتملاتها من الوسائل الضرورية إعطاء الأسبقية لمنطق النتائج و النجاعة بدل الاعتماد على « ثقافة الوسائل».

2. التدبير الضريبي

- **إيداع التصريح الضريبي** : بادئ ذي بدئ يجب التذكير على أن مبلغ 99.131.595,29 درهما يجب تقسيمه كما يلي:
- 74.509.506,84 درهم، أي بنسبة 75% من المبلغ الإجمالي، يتعلق بذعائر الإيداع المتأخر للضريبة عن الشركات وتهم الفترة الممتدة من 1999 إلى 2007 (تسع سنوات)؛
- 20.127.568,60 درهم، أي بنسبة 20% من المبلغ الإجمالي، له علاقة باستخلاص ذعائر من أجل التصريحات بالأجور برسم الضريبة العامة على الأجور للفترة الممتدة من 2001 إلى 2004؛
- 3.884.224,32 درهم، بنسبة 4% من المبلغ الإجمالي، تهم الزيادات المتعلقة بالمتبقى من الضريبة على الشركات برسم الفترة الممتدة من 2003 إلى 2004؛
- 610.295,53 درهم ، بنسبة 1% من المبلغ الإجمالي، يهم الضرائب المحلية.

وبهذا الصدد، يجدر بنا أن نعطي بهذا الشأن التوضيحات التالية :

• **فيما يتعلق بالضريبة على الشركات** : إن المبالغ المتعلقة بها تهم ذعائر وجزاءات برسم الفترة الممتدة من 1999 إلى 2007، إلا أن هذه المبالغ تم إصدارها واستيفائها خلال سنوات 2004 و 2008. كما تهم، إضافة إلى ذعائر التأخير، من أجل الإيداع المتأخر للتصريح، تسوية مبالغ أصبح المكتب ملزما بأدائها ليتمكن فيما بعد من الطعن فيها لدى إدارة الضرائب.

وبهذا الصدد، تقدم المكتب بشكوى لدى مصلحة النزاعات الضريبية ، معتمدا على وثائق تبريرية ثابتة من أجل استرداد القسط المؤدى من هذه المبالغ التي تم اقتطاعها من المنبع خلال عملية التسوية المشار إليها، و يتحدد هذا المبلغ في 243.061,69. 3درهم.

كما أن ملف هذه المنازعة مازال جاريا لدى مصالح المنازعات التابع لإدارات الضرائب الجهوية. وللتوضيح، عمل المكتب على تخصيص مبالغ الذعائر المترتبة على الإيداع المتأخر للتصريحات الضريبة برسم سنوات 2007-2002، بغية التخفيف من أثرها بالنسبة لفترة الإصدار.

وفي هذا الإطار، يجب التأكيد على أنه ابتداء من دخول النظام المعلوماتي SAP حيز التنفيذ والعمل به، و ذلك في شهر يوليوز 2007، شرع المكتب في إيداع تصريحاته الضريبة برسم الضريبة على الشركات، ابتداء من سنة 2008، طبقا للآجال القانونية (31 مارس)، وبالتالي، وفر على نفسه أداء مثل هذه الذعائر والجزاءات الناجمة على الإيداع المتأخر للتصريحات الضريبة.

و بالنسبة للضريبة العامة على الدخل : يهم الأمر هنا فرض رسوم ضريبية ولأول مرة، حيث تم تسويتها نهائيا في نفس السنة، وذلك برسم الفترة الممتدة من 2001 إلى 2004، وذلك لعلة عدم ضبط عنوان الخاضعين لهذه الضريبة

والإغفال على تبيان مدة التشغيل (باليوم) على مستوى التصريح 9421 (التصريح السنوي للأجور). وبهذا الشأن يجب التأكيد على العنوان المعتمد عليه و لمدة طويلة من الممارسة في هذا المجال هو «المكتب الوطني للماء الصالح للشرب»، وذلك لغموض في النصوص القانونية بالنسبة لهذا الإجراء. في حين أن مصالح الضرائب لم يسبق لها أن أثارت هذه الملاحظة الشكلية حتى خلال فترات المراقبة وضبط العمليات الضريبية. كما أن تبيان المدة من التشغيل (باليوم) لم تكن هي أيضا فيما سبق مثار ملاحظات أو دفوعات للتسوية الضريبية.

فبعدما باشر المكتب أداء المبالغ المستحقة (برسم سنوات 2004-2002)، بإيداعها لدى القابض، في انتظار المآل الذي سيخصص بشأن التخفيض الذي تقدم به المكتب لدى المدير الجهوي للضرائب بالرباط، تطبيقا للمادتين 117 و118 لمدونة تحصيل الديون العمومية، واكب المكتب وفي نفس الوقت، مسطرة التصدي لأحقية هذه المبالغ، وذلك بتقديم شكوى في الموضوع، تم توجيهها لمصالح المنازعات الضريبية التابعة للمديرية العامة للضرائب.

وتبعا لهذا الإجراء، استفاد المكتب من تخفيض في مبلغ الذعائر حدد في 4.866.892 درهم، وذلك بنسبة 24 بالمائة من المبلغ الإجمالي.

وانطلاقا من سنة 2005، بدأ المكتب يباشر عملية التصريح (9421) على ضوء ما تقتضيه الإجراءات الجاري بها العمل، و ذلك بالتقيد باستعمال العنوان الشخصي للأعوان المصرح بهم وعدد أيام الشغل المؤداة لكل عون. لذا، لم يتم بعد ذلك، إخضاع المكتب لفرض أي رسم من النوع الذي سبق ذكره أي ابتداء من سنة 2005.

• **الصعوبات المتعلقة بتدبير الضريبة على القيمة المضافة** : كانت الدائنية المتعلقة بالضريبة على القيمة المضافة، وإلى متم 2009، محددة في مبلغ 1.200,2 مليون درهما، حيث وصل مستواها في نهاية سنة 2008 إلى مبلغ 875 مليون درهما.

لذا، فإن مستويات الدائنية برسم هذا النوع الضريبي، ذات طبيعة بنيوية، والتي لا تعدو أن تعرف ارتفاعا من سنة إلى أخرى، اضطرت المكتب للبحث عن وسائل تمكن من ترشيد أدائها و للتقليص من حدتها.

فعلاوة على بعض الإجراءات التي تمت مباشرتها، و بالخصوص اعتماد إعفاء صفقات الاستثمار من فرض الضريبة على القيمة المضافة، والتي تم إلغاؤها بمقتضى قانون المالية لسنة 2007، و أيضا بعد إثارة إشكالية الدائنية المتعلقة بهذه الضريبة خلال انعقاد المجالس الإدارية للمكتب و اجتماعات لجنة التدقيق التابعة للمكتب، عمد المكتب إلى طرح هذه الإشكالية على مديرية الضرائب التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية، بغية اقتراح مجموعة من الروافع التحسينية، التي سيكون من شأنها التقليص من حدة هذه الدائنية ، وهي كالتالي :

• إعفاء مشاريع الاستثمار الهادفة إلى التزويد بالماء الشروب لفائدة الوسط القروي و خدمات التطهير السائل: هذا المعطى الذي يجد تبريرا في الطابع الاجتماعي التي تكتسيه هذه الاستثمارات ولأهميتها على أكثر من صعيد. فبالرغم من أن الاتجاه العام يهدف إلى إلغاء كل إعفاء ضريبي على بعض المرافق، فإن الحد الفاصل الحالي لهذه الضريبة يبرر بما فيه الكفاية إعفاء الاستثمارات الاجتماعية التي لها صلة بتعميم التزويد بالماء الشروب وخدمات التطهير السائل. كما أن هذا الإعفاء يمكن أن يكون مصطحبا بإجراء يتجسد في توسيع نظام المشتريات لفائدة المناولين و إرجاء فرض الضريبة على القيمة المضافة على جزء أو على مجموع مشتريات المعدات والمواد التي يمكن استيرادها من الخارج، (كمثال للاستدلال).

وتجد هذه البراهين ما يبررها خصوصا فيما يتعلق بقطاع التطهير، لما يكتسيه من طابع اجتماعي لنشاطه البارز في إطار البرنامج الوطني للتطهير(PNA)، هذا البرنامج الذي يوصي بإرساء نظام ضريبي ملائم لطبيعة هذا المجال.

لذا، لقد تم تسجيل اقتراح المكتب قبل صدور قانون المالية لسنة 2008، لكن بقي دون استجابة من لدن المديرية العامة للضرائب. و للتذكير، فلقد كرس هذا القانون ارتفاعا في نسبة هذه الضريبة، حيث أصبحت محددة في 20% بالنسبة للأشغال العقارية (بدل 14% بالمائة سابقا).

زيادة نسبة الضريبة على القيمة المضافة في مبيعات الماء وخدمات التطهير السائل: من بين الحلول الممكنة، نجد الرفع من نسبة هذه الضريبة على مبيعات الماء والتطهير (10% في مرحلة أولى).

يجب الإشارة إلى أن هذه الزيادة يمكن أن تهم جميع الزبناء أو جزء منهم (الموزعين كمثال).

و هكذا فقد اقترح المكتب بهدف إعفاء مشتركي الشريحة الدنيا من الاستهلاك، خفض تسعيرة الماء الشروب لهذه الشريحة و تدارك الفارق على مستوى الشرائح العليا. ولقد تم الإدلاء بهذا الاقتراح قبل صدور قانون المالية لسنة 2009، كما أن نسخا من الرسائل المتضمنة لهذا الاقتراح تم توجيهها للوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالشؤون الاقتصادية والعامة، ومدير المؤسسات العامة و الخوصصة لدى وزارة الاقتصاد والمالية والمدير العام للضرائب ووزيرة الطاقة والمعادن والماء والبيئة، لكن دون تخصيص أي مآل لهذا الاقتراح من طرف السلطات العمومية.

• آلية استرداد الدائنية على القيمة المضافة من طرف الدولة: لقد اقترح المكتب، قبل صدور قانون المالية لسنة 2009، آلية لاسترداد الدائنية على القيمة المضافة من طرف الدولة، لاعتمادها ابتداء من يناير 2009 (ما بين 50 و 200 مليون درهما في السنة).

من خلال هذا الاقتراح طلب المكتب الحصول على استثناء خاص (dérogation)، على غرار المؤسسات الإيجار التمويلي (leasing) التي أعفاها قانون المالية لسنة 2008 (المادة 103 من مدونة الضرائب) يهم مرفقي الماء الشروب و التطهير السائل، حيث سيمكن هذا المرفق من امتصاص وبصفة تدريجية من المصدم (butoir) الناتج عن الضريبة المضافة. وبالتالي التفريج على خزينة المكتب التي أصبحت تعاني من ضغط هذه الضريبة. إلا أن هذا الاقتراح بقي دون استجابة من طرف السلطات المعنية.

ويستنتج مما سبق التأكيد على أن الضريبة على القيمة المضافة، التي ينبغي أن تكون من طبيعة حيادية، وصلت بحكم تجميد المبالغ المرصودة لهذا الشأن على شكل تسليفات، إلى مستويات مفرطة، هذا الوضع الضريبي غير العادي الذي لا تتحكم فيه إرادة المكتب والذي ستترتب عنه لا محالة عواقب مضرة بمصلحة هذا المكتب.

3. - الأنشطة المتعلقة بالدعم

3-1 تدبير الموارد البشرية

- **مراكز المسؤولية الشاغرة** : فيما يخص مراكز المسؤولية يسهر المكتب على تعيين الأعوان الذين يتوفرون على مؤهلات للاضطلاع بالمهام الموكولة إليهم. إلا أن بعض مراكز المسؤولية تبقى شاغرة تحت تأثير حركية الأعوان أو إحالتهم على التقاعد أو لأسباب مختلفة أخرى. وفي هذه الحالة، تقوم إدارة المكتب بسد حاجيات هذه المراكز من الأعوان أو بتعيين، حسب الحالة، مسؤولين بالنيابة و ذلك بهدف تأمين التأطير الكافي للوحدات.
- **مسار تعيين المسؤولين**: تتحكم في مسار تعيين المسؤولين داخل المكتب مساطر تتعلق بهذا الشأن، و تحدد هذه المساطر كيفية و طرق و قواعد التدبير الكفيلة بالقيام بهذه التعيينات. لذا، أحدثت لجنة دائمة تمثل فيها قطب الموارد، الذي يضم مديرية الموارد البشرية، عهد لها بمهمة دراسة وتتبع المقترحات الوافدة عن مسؤولين داخل المديريات قبل إحالتها على المدير العام للمكتب للمصادقة.
- **مهمة المعهد الدولي للماء و التطهير** : تمكن مركز التكوين التابع للمكتب، المعتمد منذ 1998 كمركز متعاون مع المنظمة العالمية، من تطوير المعرفة في مجال التكوين لتلبية حاجيات المكتب والمؤسسات الوطنية بهذا الشأن. فمن خلال هذه العلاقات، أضحت هذه التجربة تكتسي إهتماما وإشعاعا دوليين، مما أدى بمجموعة من الممولين لمطالبة المكتب بإنجاز برامج تكوينية في مجال الماء الصالح للشرب والتطهير لفائدة أطر و مسؤولين ينتمون لدول إفريقية وعربية.

لذا، ومن أجل إستثمار هذه المكتسبات سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، أقر المكتب بتغيير وضعية مركز التكوين وذلك بتحويله كمعهد دولي للماء والتطهير،مع إمداده على المدى البعيد باستقلالية تمكنه من الاضطلاع بمهامه على الوجه الكامل.

وفيما يتعلق بالعلاقة القائمة بين مديرية الموارد البشرية والمعهد المذكور، يجب الإشارة على أن مهامهما واختصاصاتهما مختلفان و يتكاملان، باعتبار، أن مديرية الموارد البشرية تهتم بنهج وتصور السياسة العامة المتبعة في مجال التكوين، في حين أن المعهد الدولي يتكفل بإنجاز برنامج التكوين ويلبي حاجيات الأغيار.

الدراسة المنجزة بشأن الموارد البشرية : إن تلبية الحاجيات من الموارد البشرية لا تتم حصريا بواسطة التوظيف المباشر.

فعلا، ففي إطار المجهودات الدائمة لترشيد الموارد، يقوم المكتب بسلوك طرق متناسقة متمثلة في التوظيف المباشر وكذا أشكال أخرى من المناولة (المقاولات الصغرى، جمعية مستعملي الماء، الحارس المسير، صفقات إطار...).

- أما عملية المغادرة الطوعية المنجزة في 2005، فكانت تستهدف أساسا فئة الأعوان الأقل إنتاجية أو المتواجدون في سن متقدمة . لذا، فإن 193 من المؤهلين للمغادرة الطوعية كان عمرهم يتراوح بين 50 و55 سنة (بنسبة 66% من العدد الإجمالي للأعوان الذين شملتهم عملية المغادرة الطوعية) كما أنه تم بهذه المناسبة إلغاء مناصب الشغل التي كانت تشغلها الفئة المستهدفة.

و للتأكيد، فإن هذه العملية لم يكن من شأنها أن تؤثر بأي شكل من الأشكال في برنامج التوظيفات الذي كان يستهدف تلبية حاجيات المكتب من موارد بشرية تتطلبها الاستثمارات المرصودة أو المنجزة و المتمثلة أساسا في إنجاز محطات للمعالجة، وتعميم تزويد الوسط القروي بالماء الشروب وتدخلات المكتب في مجال التطهير السائل. هذه الحاجيات التي تتم معالجتها سنويا من لدن اللجن المختصة واستدراجها في إطار قانون الإطار (loi cadre) وكذا إخضاعها للمصادقة من طرف السلطات المعنية خلال مناقشة ميزانية المكتب. وهكذا، فبرسم الفترة المتراوحة بين 2003 و2007، تمت المصادقة على 947 منصب شغل.

3-2 الوسائل العامة

- **تخصيص سيارات المصلحة لمسؤولين بالمكتب** : لم يتم تخصيص سيارات المصلحة بصفة شخصية لبعض مسؤولي المكتب، و إنما يتعلق الأمر بسيارات مخصصة لتأمين السفريات والمهمات التي يقوم بها المدراء المركزيون عبر مدن و مراكز المملكة.
- **تجميع المديريات المركزية بالمركب الإداري بأبي رقراق** : يجب التذكير على أن أشغال بناء المركب، وكذا عملية اقتناء الأثاث المكتبي قد انتهت وتتم حاليا عملية التحضير لتجميع الوحدات الإدارية بالرباط بالمركب الجديد.

III. جواب وزير الاقتصاد والمالية

(نص مقتضب)

1- يعتبر المكتب الوطني للماء الصالح للشرب مؤسسة عمومية خاضعة للمراقبة المصاحبة ابتداء من 2 ماي 2006 وذلك بموجب المرسوم رقم 2-06-175 بتاريخ 28 مارس 2006 المحدد لقائمة المؤسسات العمومية الخاضعة لهذا النوع من المراقبة. ويتعلق الأمر بمراقبة مركزة على تقييم التدبير والأداء الجيد من الزوايا الاقتصادية والمالية والنتائج وكذا نظام المعلومات.

وفيما يتعلق بالملاحظة الخاصة بالجوانب الناقصة في عقود البرامج، يتعين ملاحظة أن الفترة ما بين 2004 و2008 لم تحظ بالتغطية بأي عقد برنامج وأن آخر عقد موقع بين الدولة والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب يهم الفترة 2008-2010 ويتعلق بمبلغ استثمار قدره حوالي 12,9مليار درهم. أما بخصوص الملاحظة التي تثير العلاقة بين تداخل العقد البرنامج من جهة ومن جهة أخرى مكامن الخلل الملاحظة في مجال المبالغة في تقدير الاستثمارات وتباين الربط بين المراكز وإرجاء تنفيذ المشاريع وتباين الاستثمارات بين الجهات، فيتعين الإشارة إلى التوضيحات التالية:

- إن وظائف التقييم وبرمجة وتنفيذ المشاريع وبرامج الاستثمار تعد من اختصاص المصالح المعنية للمكتب المذكور وينحصر دور الأطراف المتدخلة في إطار اللجان المكلفة بدراسة العقود البرامج في تقييم تناسق مقتضيات هذه العقود ومدى انسجامها بالنظر إلى توجهات سياسة الدولة في القطاع.
- برمجة التوقعات المتعلقة باستثمارات المكتب الوطني للماء الصالح للشرب تتم من طرف مصالح المكتب على أساس الحاجيات الحقيقية في البنيات التحتية التي تتأتى من:

  - حصيلة الاحتياجات في وقت الذروة (الموارد/الموارد المجهزة) التي تسمح بتحديد تواريخ وصول المنشآت الموجودة إلى وضعية الإشباع وكذا تحديد مشاريع التقوية الضرورية؛
  - الهدف من تعميم الحصول على الماء الصالح للشرب في الوسط القروي؛
  - برنامج التدخل في مجال التطهير السائل.

وهكذا، يمكن أن تعرف بعض السنوات احتياجات في الاستثمار أكثر أهمية من سنوات أخرى بسبب بلوغ مستوى الإشباع لمنشآة أو أكثر تابعة للمكتب. ونفس الشيء يحصل إذا كانت مشاريع التقوية المطلوبة تستدعي كلفة مهمة.

2 - بخصوص اجتماعات مجلس الإدارة، يجب الإشارة إلى أن الاستدعاء لاجتماعاته من اختصاص الوزارة الأولى التي تتولى الرئاسة أو السلطة الحكومية المفوضة لهذا الغرض (وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة). وفضلا عن ذلك، يتعين الإشارة أن ممثل وزارة الاقتصاد والمالية في المجلس المذكور طلب أثناء اجتماعاته، باحترام دورية انعقاد الاجتماعات وذلك طبقا للنصوص الجاري بها العمل.

3- فيما يتعلق بتقارير لجنة التدقيق، ينبغي التوضيح بأنه منذ إرسائها من طرف مجلس إدارة المكتب والمصادقة على ميثاقها أثناء انعقادها بتاريخ 14/07/2009، فإنها (اللجنة التي أسندت رئاستها لممثل وزارة الاقتصاد والمالية) أعدّت تقريرين متعلقين بسنتين ماليتين 2010-2009 تم تقديمهما لمجلس إدارة المكتب.

ويتضمن التقريران المذكوران ملاحظات وتوصيات حول تدبير المكتب وخاصة حول الجوانب الهامة التالية:

- دراسة حسابات المكتب لسنة 2009؛
- دراسة تقرير مدقق خارجي؛
- تقديم ميزانية 2010من طرف المكتب؛
- تقديم منجزات العقد برنامج بين الدولة والمكتب للفترة 2008-2010؛
- الحكامة على مستوى المكتب؛
- تدبير المخاطر؛

- تحسين مستوى الكفاءة؛
- تعديل الأسعار.

وفي تقريرها الأخير المقدم إلى مجلس الإدارة، أكدت لجنة التدقيق على ضرورة وضع خطة عمل موضع التنفيذ لضبط المخاطر الاستراتيجية المحددة في إطار الخرائطية المتعلقة بالمخاطر. ولهذه الغاية، دعي المكتب للقيام بما يلي:

- تقديم دراسة حول مستوى المديونية المسموح به للسماح له بإنجاز مهامه والمحافظة على وضعية مالية سليمة في الأمدين المتوسط والبعيد مع المقارنة مع أهم المؤسسات وإجراء اختبارات للاضطرابات (Stress tests)؛
- تحسين نظام المراقبة الداخلية والتطبيق الفعلي لخرائطية المخاطر؛
- تحديد سياسة تدبير مخاطر الصرف التي يجب إرساؤها في أقرب الآجال (أثر ملحوظ على حسابات 2010)؛
- التعاون مع المديرية العامة للضرائب لإيجاد حل لمشكلة الاعتماد المتعلق بالضريبة على القيمة المضافة (1643 مليون درهم سنة 2010).

يضاف إلى ذلك الأعمال المتوخاة التالية:

- الدعم المقدم من مجلس الإدارة لتطبيق الزيادات في الأسعار في الآجال القريبة (أسعار الشراء والرسم المجاور) والتدابير الملائمة للحفاظ على التوازن المالي للمكتب الوطني للماء الصالح للشرب؛
- تخفيض آجال تقديم الحسابات والتدقيق بشأنها للسماح للجنة التدقيق للبت فيها قبل إيداع حزمة الوثائق الضريبية؛
- الشروع في تدعيم حسابات المكتب للتطابق مع النصوص الجاري بها العمل.

ولقد أكدت لجنة التدقيق على وجوب أن يودع المكتب الخاضع للمراقبة المصاحبة، التصريح الضريبي في احترام الأجل القانوني كما دعته للتعاون مع المديرية العامة للضرائب لإيجاد حل للاعتماد المتعلق بالضريبة على القيمة المضافة بخصوص السنوات المالية 2009 و2010 (1643 مليون درهم سنة 2010).

صندوق التجهيز الجماعي

يعتبر صندوق التجهيز الجماعي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تم تأسيسه سنة 1959[7]. يخضع حاليا لمقتضيات القانون رقم 31.90 الذي تم تتميمه بالقانون رقم 11.96 وكذا الظهير الشريف رقم 1.93.147 الصادر بتاريخ 15 محرم 1414 (6 يوليوز 1993) المتعلق بالمؤسسات الائتمانية و مراقبتها.

وقد تم تتميم المنظومة القانونية التي يخضع لها الصندوق بالمرسوم رقم 2.90.351 بتاريخ 14 دجنبر 1992 والصادر بتطبيق القانون رقم 31.90 المتعلق بإعادة تنظيم صندوق التجهيز الجماعي (ص.ت.ج) وبقرار وزير المالية والاقتصاد والصناعة التقليدية رقم 96-2549 بتاريخ 27 أكتوبر 1997 القاضي باعتماد الصندوق كمؤسسة بنكية، معنية بتطبيق دوريات وتعليمات بنك المغرب.

ويخضع صندوق التجهيز الجماعي لوصاية الدولة التي تهدف لضمان احترام مقتضيات القانون السالف الذكر من طرف أجهزة تسيير الصندوق وكذلك المقتضيات الخاصة بمهام هذا الأخير وبشكل عام احترام كافة المقتضيات التي تهم المؤسسات العمومية. هذه الوصاية تمارس من طرف الوزير المكلف بالداخلية، مع مراعاة الاختصاصات المسندة لوزير المالية بموجب النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمراقبة المالية للدولة على المؤسسات العمومية.

ويتولى الصندوق المساهمة في تنمية الجماعات المحلية، إذ يمكنه :

- تقديم المساعدة التقنية والمالية كالقروض أو التسبيقات لتمويل الدراسات والأشغال إلى الجماعات المحلية وهيآتها وكذا المؤسسات العمومية ؛
- مساعدة الجماعات المحلية لرصد وتقييم وتتبع تنفيذ مشاريعها؛
- تقديم المساعدة، كيفما كان شكلها، للدولة وللمؤسسات العمومية لدراسة وتنفيذ كافة المخططات والبرامج التي تهم تنمية الجماعات المحلية.

كما يمكن للصندوق أن يوزع مابين الجماعات المحلية، كل مبلغ مالي عهد إليه تسييره في هذا الشأن. ويمكنه أيضا القيام بجميع العمليات المنقولة أو العقارية مدنية كانت أو تجارية تدخل في نطاق مهامه واختصاصاته أو تمكنه من ذلك. يمكن للصندوق من أجل القيام بمهامه، مباشرة جميع عمليات الأبناك طبقا للظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1.93.147 المؤرخ في 15 محرم 1414 (6 يوليوز 1993) المذكور أعلاه.

و يتدخل الصندوق في العديد من المجالات، وخاصة:

- البنيات التحتية الأساسية (الطرق و الشوارع....) ؛
- الخدمات الأساسية (المياه، الكهرباء، الصرف السائل والصلب)؛
- التجهيزات الحضرية؛
- تجهيزات النقل ؛
- المرافق الاجتماعية (تجهيزات رياضية، سياحية أو ترفيهية....) ؛
- التجهيزات التجارية (الأسواق والمسالخ...) ؛
- عمليات التهيئة (الصيانة،إعادة التأهيل و انجاز لمناطق الصناعية....).

وبتاريخ 31 دجنبر 2010، بلغ رأسمال صندوق التجهيز الجماعي 354 858 000.00 درهم ومجموع الموازنة 10,62 مليار درهم. وقد انتقل الناتج الصافي من 148 مليون درهم برسم سنة 2003 إلى 195 مليون درهم خلال سنة 2010 (238 مليون درهم برسم سنة 2007).كما عرفت تحملات الاستغلال نموا مهما حيث انتقلت من 36 مليون درهم برسم سنة 2003 إلى 62 مليون درهم خلال سنة 2009 و 53,8 مليون درهم سنة 2010. كذلك، سجلت سنة 2008 مستوى مرتفعا في

7 - ظهير شريف رقم 1.59.169 الصادر في 13 يونيو 1959 أحدث بموجبه صندوق التجهيز الجماعي

مجال منح القروض والإفراج عن المبالغ موضوعها منذ إحداث صندوق التجهيز الجماعي، والتي بلغت على التوالي مبلغ 2,86 مليار درهم و مليارين(2) درهم. وقد منح صندوق التجهيز الجماعي في الفترة المتراوحة مابين 2003 و 2010 قروضا بمبلغ إجمالي قدره 12,45 مليار درهم في حين بلغ مجموع المبالغ المفرج عنها 11 مليار درهم.

وإلى حدود نهاية سنة 2010، بلغ العدد الإجمالي لمستخدمي الصندوق 109 شخصا.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات:

أولا- نقائص على مستوى تدخل صندوق التجهيز الجماعي

1- عدم ملاءمة مهام صندوق التجهيز الجماعي

اتسم سوق تمويل مشاريع تنمية الجماعات المحلية دائما بهيمنة صندوق التجهيز الجماعي الذي يتمتع بوضعية احتكارية في هذا المجال، ذلك أن هذا السوق لم يكن منفتحا على فاعلين آخرين، الأمر الذي لم يمكن الجماعات المحلية من التوفر على التمويلات المالية بشروط تفضيلية، وبالتالي، تمكين المؤسسات البنكية والمالية من التنافس، كما هو الشأن بالنسبة للتجارب الدولية الناجحة في هذا الميدان.

وتبقى حاجة الجماعات المحلية من حيث التمويل مهمة جدا في حين ظل تدخل صندوق التجهيز الجماعي أقل من انتظاراتها. كذلك، وفي أفق تطبيق نظام الجهوية الموسعة، فإن مشاكل تمويل التنمية المحلية ستطرح بشدة.

حاليا، تتم تغطية موارد الجماعات المحلية بواسطة تحويلات الدولة بنسبة 57% و الجباية المحلية بنسبة 25 % بينما لايغطي الاقتراض سوى 7 %من احتياجاتها في التمويل. و تطرح هذه الوضعية إشكالية مدى أهمية صندوق التجهيز الجماعي بالنسبة للجماعات المحلية بمعيار جودة الخدمات المقدمة وانتظارات هذه الأخيرة وشفافية العلاقات التي تربط مختلف الأطراف. فالدور المنتظر من صندوق التجهبيز الجماعي كفاعل في التنمية المحلية له وظيفة استشارية لم يتم تأكيده دائما على أرض الواقع، لاسيما في غياب نظرة واضحة في مجال التنمية المحلية وعدم مراكمة التجارب المكتسبة على صعيد تتبع المشاريع الممولة.

ومن خلال أغلبية المشاريع التي تم فحصها، لوحظ أن دور صندوق التجهيز الجماعي اقتصر على توفير الأموال دون أي تدخل من جهته في تحديد الحاجيات واختيار المشاريع والتقييم القبلي والبعدي للعمليات الممولة. وتسري هذه الملاحظة على مشاريع تأهيل المدن والجماعات المعنية بهذه العملية. في هذا الإطار، يمكن ذكر العملية المنجزة من طرف وزارة التربية الوطنية من أجل إعادة تأهيل وتهيئة المدارس، إذ قدر مبالغ القروض التي منحها صندوق التجهيز الجماعي بماقدره 1,5 مليار درهم دون تحقيق الأهداف المتوخاة.

وبالتالي، فإن صندوق التجهيز الجماعي مطالب بالتأقلم مع متطلبات محيط تنافسي من خلال المساهمة في تمويل مشاريع التنمية المحلية من جهة، وضرورة إعادة هيكلته بالنظر إلى الآفاق المستقبلية المنتظرة، لاسيما في مجال الجهوية الموسعة.

2- نتائج إجمالية متواضعة

بصرف النظر عن المؤشرات الايجابية المعلن عنها من طرف صندوق التجهيز الجماعي، فإن النتائج المحققة ترجع إلى بعض الامتيازات المرتبطة بنظامه كبنك ذو طابع عمومي وإلى وضعيته الاحتكارية. في هذا الإطار، نورد على سبيل المثال:

- ضعف تكاليف التدبير خاصة بسبب نظامه كبنك ذو طابع عمومي الذي يمكنه من الاستفادة من خدمات الخزينة العامة للمملكة ووزارة الداخلية(هياكل الربط: العمالات والأقاليم والمديرية العامة للجماعات المحلية...)؛
- ضمان تحصيل الأقساط من خلال تسجيل المبالغ المالية السنوية المستحقة كنفقات ملزمة في ميزانيات الجماعات المحلية؛
- توجيه الملفات عبر وزارة الداخلية(المديرية العامة للجماعات المحلية) بعد مراقبة الجوانب المرتبطة بقدرة الجماعة

المعنية على تسديد قروضها من طرف مديرية المالية المحلية؛

- تمكن مسطرة الإفراج عن الأموال، التي تتسم بكونها طويلة، صندوق التجهيز الجماعي من التوفر على آجال كافية لتوفير الموارد المالية الضرورية؛

- ضمان مخاطر الصرف المتعلقة بالقروض الخارجية التي يلجأ إليها صندوق التجهيز الجماعي بواسطة آليات تغطية من طرف مديرية الخزينة والتمويلات الخارجية(مقابل مساهمة مالية)؛

- الدور الحاسم لوزارة الداخلية، التي تمارس سلطة الوصاية على صندوق التجهيز الجماعي وعلى الجماعات المحلية، في تحديد الحاجيات والمصادقة على طلبات الاقتراض وتدخلات هياكل الربط(موظفو وزارة الداخلية).

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات صندوق التجهيز الجماعي باستثمار الامتيازات التي يتمتع بها من أجل تحسين نتائجه، وذلك من خلال المساهمة أكثر في تمويل مشاريع التنمية المحلية ومواكبة الجماعات المحلية في اختيار مشاريعها ووضع التركيبة التقنية والمالية وإنجاز هذه المشاريع.

3- غياب وظيفة التقييم والتتبع

لايقوم الصندوق بتقييم وتتبع لتنفيذ المشاريع التي قام بتمويلها حيث لم يقم بوضع مخططات عمل على مدى سنوات تسمح له بتحديد البرامج الممولة وطبيعة المساعدة التي ينبغي له القيام بها. كما لوحظ غياب دليل مرجعي للأثمان المشكلة لمختلف المشاريع التي يقوم بتمويلها.

لذا يوصي المجلس بالقيام بشكل تلقائي بتقييم وتتبع المشاريع التي يقوم بتمويلها

4- عدم استقرار الهيكل التنظيمي

إن التغييرات المتلاحقة التي شملت الهياكل التنظيمية للصندوق (6 هياكل في 5 سنوات منها أثناء سنة 2007) تعكس عدم الاستقرار في تحديد إستراتيجية حقيقية تعتمد على بنية تنظيمية دائمة ومعقلنة كما لا تسمح بتحقيق تكامل وديناميةمشتركة بين الوحدات

يوصي المجلس بوضع بنية هيكلية قارة و متأقلمة مع مهام الصندوق و توجهاته الإستراتيجية

5- أثر محدود لآليات المواكبة

أنشأ صندوق التجهيز الجماعي، صندوقا لدعم الجماعات المحلية (FACL) رصد له مبلغ 10 مليون درهم سنة 2004، أضيفت له 25 مليون درهم سنة 2008، يهدف أساسا إلى مواكبة الجماعات المحلية في ميادين التكوين، الخبرة والدراسات وغيرها. لتمكين هذه الأخيرة من أدوات منهجية مناسبة وتقنية ضرورية لتحديد وإدارة المشاريع التي تلبي احتياجاتها، والتي من المرجح أن يساهم صندوق التجهيز في تمويلها. في سنة 2008، تمت إضافة ميادين جديدة يمولها الصندوق المحدث وهي : التنمية المستدامة، النقل الحضري وتقنيات الاعلام والتواصل.

يظل تأثير مثل هذه الآلية غير واضح، حيث أن المبالغ المخصصة تظل ضعيفة مقارنة مع الاحتياجات والانتظارات الخاصة بالجماعات المحلية.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن عمل صندوق FACL لا يتوفر على رؤية واضحة بالنسبة للجماعات المحلية التي لا تتوفر على شروط الحصول على قروض (الجماعات المحلية الفقيرة) ويتعلق الأمر بمعظم الجماعات القروية التي لازالت لديها انتظارات كبيرة في مجال التنمية.

لذلك، يوصي المجلس بالحرص على استفادة كافة الجماعات المحلية من آليات المواكبة والدعم التي يحدثها صندوق التجهيز الجماعي، ويستحسن توسيع مجال تدخل هذا الصندوق ليشمل تحويل عمليات أخرى ذات صلة مباشرة بالتنمية المحلية وخاصة الجماعات المحلية ذات الموارد المحدودة.

6- تمويلات الصندوق و تمويلات الحسابات الخصوصية للخزينة

تتدخل الدولة في نفس مجال الصندوق، وذلك من خلال احداث حسابات خصوصية للخزينة عن طريق قوانين المالية. ويتعلق الأمر بالحسابات التالية :

- حساب القروض رقم 7.13.017 بعنوان «قروض للجماعات المحلية» ؛
- حساب القروض رقم 7.13.063 بعنوان «قروض لوكالات توزيع الماء والكهرباء» ؛
- حساب النفقات المرصدة رقم 9.08.001 بعنوان «صندوق تنمية الجماعات المحلية وهيآتها».

وفي هذا الصدد خصص قانون المالية لسنة 2011 لفائدة هذه الحسابات الخصوصية 80 مليون درهم تنمية الجماعات المحلية وهيآتها وقرابة 19 مليون درهم ، على شكل قروض، لصالح وكالات توزيع الماء والكهرباء.

القوانين المنظمة لهذه الحسابات لا تبين طبيعة العمليات التي يتم تمويلها، الشيء الذي يمكن أن يسبب تعدد وتشابك التمويلات بالنسبة لنفس الغرض.

وعليه، يوصي المجلس بتنسيق عمل السلطات العمومية فيما يخص تمويل مشاريع الجماعات المحلية.

ثانيا- قروض تجهيز الجماعات المحلية

1- دراسة ملفات القرض من طرف لجنة القروض قبل التوصل بالطلبات عن طريق سلطة الوصاية

لقد لوحظ وجود بعض الملفات «غير الرسمية» «Officieux»، قام الصندوق بدراستها في وقت جد سريع مقارنة بأغلبية طلبات القروض. يتعلق الأمر بالجماعات المحلية التي تبعث طلباتها إلى الوصاية، وتضع،في نفس الوقت، بشكل «غير رسمي» هذه الطلبات عند الصندوق الذي يقوم بدراستها ويقدمها للجنة القروض قبل التوصل بالطلب بشكل رسمي من وزارة الداخلية. (تاريخ ورقة الارسال من طرف الوزارة لاحق لتاريخ اجتماع لجنة القروض).

الزبون	المشروع	تاريخ اجتماع لجنة القرض (1)	تاريخ تلقي الطلبات من طرف المديرية العامة للجماعات المحلية (2)	تاريخ توقيع العقد	الفرق بالأيام (1)- (2)
تيفلت	التهيئة الحضرية	28/01/2010	18/02/2010	26/02/2010	-21
سلا	التهيئة الحضرية	28/01/2010	11/02/2010	17/02/2010	-14
إنزكان	بناء ربط طرقي	28/01/2010	11/02/2010	17/02/2010	-14
الرباط- سلا- زمور - زعير	خط ائتماني لفائدة برنامج الاستثمار -2010 2012	30/03/2010	01/04/2010	23/06/2010	-2
سيدي بوقنادل	تهيئة أحياء ناقصة التجهيز بمنطقة زردال	30/03/2010	01/04/2010	13/04/2010	-2
القنيطرة	أشغال التهيئة الحضرية (الشطر الثاني)	30/04/2010	11/05/2010	18/05/2010	-11
الراشيدية	تهيئة الطرق الداخلية بمدينة الراشيدية	30/04/2010	11/05/2010	28/05/2010	-12
الدار البيضاء	توسيع الطريق السيار الحضري	29/06/2010	21/07/2010	02/09/2010	-22

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بدراسة جميع طلبات القروض بنفس الطريقة وعلى قدم المساواة.

2- منح القروض للوكالات بشروط تفضيلية.

ابتداء من سنة 2004، منح الصندوق ما قيمته 170 مليون درهم كقروض للوكالات. وقد أسفرت دراسة ملفات هذه القروض على الملاحظات التالية :

- إن نسبة الفائدة المطبقة بالنسبة للوكالات تعد أقل من النسبة المطبقة بالنسبة للجماعات: يجدر التذكير أن القروض الممنوحة للجماعات المحلية لا تمثل أية مخاطر، حيث أن الاستحقاقات الواجب أداؤها تعتبر نفقات إلزامية بالنسبة لهذه الأخيرة كما أن ميزانية هذه الجماعات مصادق عليها من طرف وزارة الداخلية وطلبات القروض مؤشر عليها من طرف هذه الأخيرة، فضلا عن أن القرض يتم عن طريق قرار مشترك لوزير الداخلية ووزير المالية.

  ويتسائل المجلس عن سبب تطبيق نسب فائدة أقل بالنسبة للوكالات (يصل إلى 5,57 %) مقارنة مع النسب المطبقة على الجماعات المحلية.

- وتخضع القروض الممنوحة للوكالات لوثيقة السياسة العامة للصندوق في النقطة رقم 13 والتي تنص على ان الصندوق يطبق نسب فائدة ثابتة أو متغيرة بدون تمييز بين المقترضين، وتضيف في النقطة 16 أنه فيما يخص القروض الممنوحة للوكالات المستقلة، يجب أن تكون محل ضمانات تقدمها الجماعات المحلية المعنية.

  وتجدر الإشارة إلى أن قرار المجلس الاداري بتاريخ 30 ماي 2006 رقم 4، صادق على تطبيق نسب ملائمة للعمليات والمشاريع ذات خصوصية ولم يغير أو ينسخ وثيقة السياسة العامة التي ما تزال سارية المفعول.

وعليه، يوصي المجلس بوضع حد للتمييز بين أصناف المقترضين واحترام وثيقة السياسة العامة التي تنص في بندها الثالث عشر "يطبق صندوق التجهيز الجماعي برسم القروض الممنوحة بمعدلات ثابتة أو متغيرة دون تمييز بين أصناف المقترضين".

3- إلغاء معيب لفوائد التأخير

بموجب القرار المؤرخ في 30 مايو 2006 (قرار رقم 3)، طلب المجلس الاداري من لجنة القروض تحديد معايير موضوعية لإلغاء فوائد التأخير التي تم حصرها بتاريخ 31/12/2005 وهي فوائد تراكمت لأسباب خارجة عن إرادة الجماعات المحلية والتي حدد عدد الأقساط المستحقة في 3845 ومبلغها الإجمالي ب 76,8 مليون درهم (تضم اقساطا متأخرة لمدة تفوق من 25 عاما) حسب تدقيق قام به الصندوق في نفس الفترة (أنظر تدخل المدير العام في اجتماع المجلس الإداري بتاريخ 30 مايو 2006).

لكن تأخرت لجنة القروض في وضع المعايير المطلوبة، حيث أنها لم تقم بذلك إلا بتاريخ 30 شتنبر 2010 (أربع سنوات تأخير بعد قرار المجلس الإداري).

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق قرار المجلس الاداري لسنة 2005 تجاوز فوائد التأخير لسنة 2005، ليشمل أيضا الفوائد الخاصة بسنوات 2006 إلى 2010، و هو الأمر الذي شكل انحرافا عن الهدف من إصدار قرار المجلس الإداري السالف الذكر. ويتعلق الأمر بالمستحقات التي تم بخصوصها تسجيل مدة تأخير تقل عن 10 سنوات وقت قرار المجلس الاداري والتي تسبب تأخير وضع المعايير من طرف لجنة القروض في عدم إمكانية تحصيلها سنة 2010. هذه الحالة تهم كل المستحقات التي عرفت تأخيرا في التسديد لمدة تتراوح مابين 6 و 9 سنوات نهاية سنة 2005.

وإذا اخذنا فقط الفترة مابين يناير 2007 ودجنبر 2009 فإن زيادة فوائد التأخير تقدر بأكثر من 4,6 مليون درهم.

بالإضافة إلى ذلك، تمت هذه العملية الخاصة بفوائد التأخير في غياب مصادقة وزير الداخلية ووزير المالية على عدم تحصيل هذه الفوائد حيث تم الاعتماد فقط على قرار المجلس الاداري وذلك خلافا للمرسوم رقم 2.90.351 لـ 19 جمادى 14) 1413 II دجنبر 1992) الصادر بتنفيذ القانون رقم 31.90 الخاص بإعادة تنظيم صندوق التجهيز الجماعي والذي ينص في المادة الرابعة أنه طبقا لمقتضيات المادة 5 للقانون رقم 31.90، فإن المجلس الإداري له جميع الصلاحيات اللازمة من أجل إدارة الصندوق وانه يقرر بشأن عدم تحصيل أي مبالغ (admission en non valeur) ويخضعها لموافقة وزير الداخلية ووزير المالية.

وعليه، يوصي المجلس أجهزة تسيير الصندوق بتطبيق قرارات المجلس الاداري دون تأخير.

عملية "درسة سمسة" بتطوان

انطلقت سنة 1987 أشغال برنامج «درسة سمسة» بتطوان الذي كان يهدف إلى إعادة هيكلة حي درسة والتحكم في السكن غير اللائق في مدينة تطوان في إطار هذا البرنامج، حيث بلغ مجموع قروض الجماعة الحضرية لتطوان تجاه الصندوق أكثر من 360,37 مليون درهم وفقا للمعطيات المبينة بالجدول التالي :

أقساط غير مسددة	فوائد التأخير	مبالغ الدين الجاري	فوائد سارية غير منتهية	المجموع
201.506.161,00	117.728.129,00	39.206.271,00	1.932.811,00	360.373.372,00

المصدر : الصندوق

هذه الوضعية أدت إلى التوقيع على اتفاقية بتاريخ 12/07/2006 تبين كيفية تدخل الشركاء لإيجاد حلول للمتأخرات والأقساط غير المسددة. هذه الاتفاقية تبين أن :

- المديرية العامة للجماعات المحلية تتحمل مبلغ الاقساط غير المسددة والبالغ 201.506.161,00 درهم ؛
- الجماعة الحضرية لتطوان تؤدي للصندوق مبلغ القرض الساري ومبلغ الفوائد السارية غير المستحقة، وهو ما مجموعه : 41.137.082,00 درهم ؛
- الصندوق سوف يستغني عن مبلغ فوائد التأخير والبالغ 117.728.128,00 درهم.

إن تحليل هذه العملية أسفر على الملاحظات التالية :

- غياب مصادقة وزير الداخلية ووزير المالية.إذ اعتمد الصندوق فقط على قرار المجلس الإداري لإلغاء أكثر من 117 مليون درهم؛
- تبين الاتفاقية المشار إليها أعلاه في المادة 3 أن القسط الذي تحملته المديرية العامة للجماعات المحلية سيتم اداؤه خلال أجل 4 سنوات.إلا أن المجلس لاحظ بأن أداء هذا القسط عرف تأخيرا مهما وأنه إلى حدود تاريخ إعداد تقرير اللجنة المكلفة بمراقبة تسيير الصندوق، لا يزال أكثر من 21,5 مليون درهم غير مؤدى.

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بحث جميع الأطراف على احترام التزاماتها.

4- غياب مؤشرات النجاعة فيما يخص دراسة ملفات القروض

لوحظ غياب مؤشرات النجاعة غير موجودة من أجل تقييم مهام دراسة ملفات القروض مثل : أجل دراسة طلب قرض، عدد مهام البحث عن الزبائن، مبالغ شهرية لتنقلات المكلفين بالزبائن، أجل دراسة ملف قرض و نسبة رفض ملفات القروض من طرف مديرية المخاطر ومن طرف لجنة القروض.

إنعدم توفر الصندوق على نظام للمحاسبة التحليلية، لا يمكنه من معرفة تكلفة دراسة ملف القرض.

لذلك، يوصي المجلس الأخذ بعين الاعتبار لمؤشرات النجاعة في إطار دراسة ملفات القروض ووضع نظام للمحاسبة التحليلية.

5- زيادات غير مبررة في قيمة مبالغ طلبات القروض.

تم تغيير عدد كبير من طلبات القروض الخاصة بالجماعات المحلية تم تغييرها من حيث قيمة القرض وذلك بالزيادة فيه بضعة ايام قبل اجتماع لجنة القروض.

ويبين الجدول التالي بعض الأمثلة :

الجماعة المحلية	رقم القرض	مبلغ الطلب الأول(مليون درهم)	مبلغ الطلب الثاني(مليون درهم)	التغيير	تاريخ الطلب الأول	تاريخ الطلب الثاني	تاريخ لجنة القرض
ج.ح. لبن سليمان	1-Bensli/06	4,5	32	611%	2005	18/01/2006	01/02/2006
جهة تادلة أزيلال	1ère TR ligne	20	46	130%	فبراير 2008	16/06/2008	02/07/2008
ج.ح. لابن أحمد	1-B.Ahmed/08	11,82	24,5	107%	نونبر2007	18/03/2008	04/03/2008(*)
ج.ح.لورزازات	1-OuarzA/06	30	57	90%	07/02/2006	27/03/2006	31/03/2006
ج.ح. لتماره	2-Temara/03	16,5	28,5	73%	21/05/2003	25/07/2003	31/07/2003
ج.ح. للبروج	1-E.Brouj/07	22,4	33	47%	08/02/2007	16/03/2007	30/03/2007

المصدر: قطب العمليات

(*) منح الصندوق قرض بقيمة 24.5 مليون درهم للجماعة الحضرية لابن أحمد بتاريخ 04/03/2008 (تاريخ انعقاد لجنة القروض) في حين أن طلب الجماعة كان في حدود 14.75 مليون درهم. بالنسبة للطلب الثاني و الذي يهم مبلغ 24.5 مليون لم تتوصل بها مصالح الصندوق إلا بتاريخ 18/03/2008.

وتعتبر تغييرات مبالغ القروض في ملفات الطلبات غير مبررة بكيفية محايدة ومنطقية (ارتفاع الأثمنة.....) خاصة وأن الصندوق قام بتقييم المشاريع من خلال زيارات ميدانية ومن خلال دراسة الطلبات الأولية. هذا يعني أن الصندوق يعمل على الرفع من رقم معاملاته كلما سمحت إمكانية الاقتراض للجماعات المحلية بذلك.

لذلك، يوصي المجلس بدراسة طلبات القروض التي تهم المشاريع التي تستجيب للاحتياجات الحقيقية للجماعة وليس فقط لإمكانية الاقتراض لهذه الأخيرة.

6- اعتماد الكلفة المتوسطة المعدلة للمداخيل كأساس لحساب سعر الفائدة المتغيرة.

لا تبين عقود القروض الخاصة بالجماعات المحلية أساس حساب نسبة الفائدة المتغيرة (الذي هو الكلفة المتوسطة للمداخيل) التي يطبقها الصندوق وهامش الربح لهذا الأخير.

كذلك لم يقم الصندوق بتغيير أساس حساب نسبة الفائدة المتغيرة التي يطبقها على القروض الممنوحة للجماعات المحلية، وذلك خلافا لقرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 947.10 بتاريخ 30 ربيع الأول 1431 (14 مارس 2010) الذي ينص على ضرورة مراجعة أساس النسبة المذكورة بحسب التغييرات السنوية للنسبة الفائدة ما بين الابناك للستة أشهر الأخيرة التي سبقت شهر المراجعة، بالنسبة للقروض الممنوحة بعد صدور القرار.

و في هذا الصدد، لم يقترح الصندوق على الجماعات المحلية، بالنسبة للقروض الممنوحة قبل صدور القرار، أن :

- تبقي على أساس نسبة الفائدة المتغيرة ؛
- تطبيق أساس النسبة المنصوص عليها من طرف القرار؛
- تغيير نسبة الفائدة المتغيرة الى نسبة الفائدة القارة.

لذلك، يوصي المجلس بتطبيق مقتضيات قرار وزير الاقتصاد والمالية السالف الذكر فيما يخص نسب الفائدة المتغيرة.

7- عدم احترام شروط تمويل المشاريع.

إن وثيقة السياسة العامة في النقطة 12 تنص على أن الصندوق يطلب من زبائنه نسبة المساهمة في القروض المطلوبة كتمويل ذاتي.هذه النقطة نصت على أنه: "بخلاف استثناءات تبررها لجنة القروض، فإن الصندوق يمول كحد أقصى... 80% ابتداء من سنة 1998". وحيث أن دليل التمويل يبين في جزء شروط الحصول على القرض (ص 11)، أن: التمويل الذاتي بالنسبة للجماعات المحلية يمكن أن يكون عبارة عن :

- الفائض الذي خصصته الجماعة للمشروع ؛
- مساهمات عينية كالعقارات، الأراضي الخاصة بالمشروع أو مصاريف ونفقات تم تحملها في إطار المشروع وذلك بدون تجاوز أجل 6 أشهر.
- هبات، اعانات أو مساهمات من طرف هيأت عمومية أو خاصة،وطنية أو أجنبية."

و مع ذلك قام الصندوق بتمويل مشاريع بأكثر من 80 % بدون تبرير وبدون تمويل ذاتي للجماعة المحلية المعنية.

و تجدر الإشارة إلى أن اتفاقيات التمويل عن طريق خطوط القرض (تمويل طويل الامد) يبين أن الجماعة المحلية المقترضة لها امكانية الغاء كل أو جزء من المبلغ الذي لم يتم الالتزام به من خلال قرض خاص، مما يعني أن التمويل الذاتي المطلوب يجب أن يهم كل قرض على حدة وليس كل خط القرض.

لذلك، يوصي المجلس باحترام شروط تمويل المشاريع.

8- منح العديد من القروض على أساس قرار واحد للمجلس المنتخب.

قام الصندوق بمنح العديد من القروض لبعض الجماعات المحلية على أساس قرار واحد صادر عن المجلس الجماعي. يورد الجدول التالي بعض هذه الحالات.

الجماعة	تاريخ قرار المجلس	مبلغ وتاريخ القرض الأول	مبلغ وتاريخ القرض الثاني	مبلغ وتاريخ القرض الثالث
ج.ح. لفاس	17/11/2003	156 مليون درهم سنة 2005	200 مليون درهم سنة 2006	250 مليون درهم سنة 2008
ج.ح لوجدة	21/12/2004	91,7 مليون درهم سنة 2005	58,3 مليون درهم سنة 2007	50 مليون درهم سنة 2009

المصدر: قطب العمليات للصندوق

في هذا الاطار، تجدر الاشارة إلى الطابع العام وغير الدقيق لقرارات المجالس الجماعية فيما يخص المصادقة على اللجوء الى قروض صندوق التجهيز الجماعي، حيث انها لاتحدد طبيعة المشاريع،و لا مدة المصادقة (سنة أو أكثر) أوالمبلغ المسموح به (أو حتى سقف مسموح به).

إن استخدام قرار واحد للمجلس للحصول على عدة قروض لعدة سنوات يحمل عدة مخاطر بالنسبة للمشاريع الممولة والتي يجب أن تحصل على مصادقة مجلس الجماعة وقت انجازها وليس عدة سنوات قبل.

لذلك، يوصي المجلس بعدم الاخذ بعين الاعتبار لقرار مجلس جماعي واحد من أجل منح عدة قروض لعدة سنوات.

9- قصور في تحليل طلبات القروض

أحيانا يكون التحليل المالي المستقبلي للوضعية المالية للجماعات المحلية المقترضة مرتبطا باعتبارات شخصية للمحلل المالي. حيث ان اختيار نسبة الاسقاط على السنوات القادمة لميزانية الجماعة يتم مابين معدل الميزانية المحققة في السنوات السابقة (3 سنوات) والميزانية المصادق عليها سنة طلب القرض.و في بعض الحالات، يختار الصندوق نسبة إسقاط غير حقيقية وذلك من أجل تمكين عدد كبير من الجماعات من الحصول على قروض، حيث ان هذه الجماعات يجب

ان تكون لها نسبة الاقتراض أقل من 40 % وهنا يتم خفض النفقات المرتقبة وزيادة المداخيل لتبرير منح القروض.

ويبين المثال التالي انتفاء الموضوعية في عملية إسقاط معطيات الميزانية.

الجماعة المحلية	تاريخ لجنة القرض	النفقة المعنية	معدل نسبة النمو الملاحظ	النسبة المختارة	ملاحظة
ج.ح للرباط	29/09/2006	- نفقات الموظفين - نفقات التسيير	% 13 % 8	% 7 % 3	إذا استعملت نسبة نمو نفقات التسيير المتوسطة ، سيصبح للجماعة نسبة زيادة صافية سلبية بين سنة 2009 إلى 2010.
ج ح ايت ملول	2006	- نفقات الموظفين - نفقات التسيير	% 9 % 24	% 6 % 5	فارق 3 % فارق 19 %
ج ح الخميسات	2006	- نفقات الموظفين - نفقات اجتماعية	% 18,4 % 40,8	% 6 % 7	فارق 12,4 % فارق 32,2 %
ج ح هرهورة	2006	- الضريبة على عملية البناء - نفقات الموظفين - نفقات اجتماعية	% -3 % 18 % 15	% 6 % 5 % 4	فارق 9 % فارق 5 % فارق 4 %

المصدر:الصندوق

(*) منح الصندوق قرض بقيمة 24.5 مليون درهم للجماعة الحضرية لابن أحمد بتاريخ 04/03/2008 (تاريخ انعقاد لجنة القروض) في حين أن طلب الجماعة كان في حدود 14.75 مليون درهم. بالنسبة للطلب الثاني و الذي يهم مبلغ 24.5 مليون لم تتوصل بها مصالح الصندوق إلا بتاريخ 18/03/2008.

لذلك يوصي المجلس بوضع منهجية موضوعية للتقييم المالي لتحديد أهلية الجماعات المحلية للاستفادة من قروض صندوق التجهيز الجماعي.

10- غياب تتبع وتقييم البعدي للمشاريع الممولة

ليس التمويل هدفا في حد ذاته، بل إن أهمية القروض الممنوحة من طرف الصندوق تقاس بمدى أثر المشاريع الممولة بالنسبة للمواطن.

وتبين وثيقة السياسة العامة في النقطة 28 تحت عنوان- الاشراف وزيارة المشاريع أنه يقوم موظفو الصندوق أو مستشارين له بزيارة أمكنة المشاريع على الأقل مرة واحدة طوال فترة التنفيذ. وبالنسبة للمشاريع التي يفوق مبلغها 10 ملايين درهم، فيتم مراقبتها في بداية ونهاية تنفيذ المشروع وكذا بداية أشغال المشروع من أجل كتابة تقرير خاص بالتقييم البعدي للمشروع. ويجب وضع جميع تقارير الزيارات والتقييم الخاصة بالمشاريع في الملفات المعنية.

وأيضا تنص عقد القروض على أن الجماعة تعهد إلى الصندوق والى كل شخص مفوض من قبله حق الاشراف والمراقبة للمشروع سواءا في مكان المشروع أو من خلال الوثائق المطلوبة، طوال فترة القرض.

وقد لوحظ غياب تام لتقارير الزيارات للمشاريع في بداية أو نهاية تنفيذها ، وكذا غياب تقارير التقييم البعدي بالنسبة للمشاريع التي يفوق مبلغها 10 ملايين درهم.

وقد أسفرت زيارة عدة مشاريع عن تسجيل ملاحظات بشأن وضعيتها وكيفية تنفيذها كـ:

- معظم المشاريع لم تعرف نهاية التنفيذ خلافا للجدوال الزمنية المحددة سلفا، حيث عرفت بعض المشاريع تأخرا وصل الى 5 سنوات (تازة- أحفير). هذه التأخيرات تبين مدى هشاشة تسيير المشاريع من طرف الجماعات المحلية وكذا غياب الاشراف والمراقبة من طرف الصندوق؛
- بعض المشاريع متوقفة تماما لأسباب غياب التمويل أو غياب الجدوى. مما يطرح العديد من التساؤلات فيما يخص مدى نجاعة الدراسات المقدمة لطلب القرض، حيث لا يتم تقييم الاثمنة والكميات وطبيعة المواد. هذا يدفع بعض الجماعات الى اللجوء الى قروض أخرى تكميلية؛
- لوحظ مرور فترة طويلة مابين إمضاء عقدة القرض والبداية الفعلية للمشروع. وأنه لا يتم تحديد المتطلبات التقنية والكميات من المواد اللازمة إلا بعد الحصول على القرض. وتجدر الاشارة، أن بنود العقد تلزم سحب الجزء الأول من القرض داخل أجل 12 شهرا، الشيء الذي لا يتم احترامه غالبا؛
- تمويل مشاريع ذات وضعية عقارية غير سليمة وتغيير متكرر في حجم المشاريع؛
- الافراج عن اجزاء من القرض بدون مراعاة تقدم للأشغال، حيث قام الصندوق بالافرج عن مبالغ قروض أكبر من طلبات الجماعات المحلية؛
- في بعض عمليات نقل الأموال من طرف الصندوق تكون قبل الحصول على تأشيرة الوصاية؛
- الوثائق المثبتة للنفقات لاتبين رقم القرض مما لا يسهل تتبع مبالغ القروض، وكذا المبالغ الخاصة بقروض الجماعات غير مبينة بشكل فردي عند مصالح الخزينة العامة للمملكة؛
- مسطرة الافراج عن مبالغ القروض، حسب رأي الجماعات المحلية، معقدة نسبيا.

يوصي المجلس بإحداث وظيفة للتتبع و التقييم قصد تصحيح الإختلالات التي تشوب تنفيد المشاريع الممولة من طرف الصندوق.

رابعا- تمويل أنشطة الصندوق

1. تكلفة التمويل ونسب الفائدة

بالنسبة للفترة مابين سنة 2003 و 2010 ، توجد 4 قرارات للمدير العام تحدد نسب الفائدة المطبقة فيما يخص القروض الممنوحة (سواء نسبة فائدة ثابتة أو متغيرة). هذه القرارات صدرت بتاريخ 22/01/2003، 31/05/2005، 31/05/2006 و 31/03/2010 واتخذت تارة على أساس وثيقة السياسة العامة وتارة أخرى على أساس اجتماعات مجلس الإدارة.

فيما يخص نسبة الفائدة المطبقة على القروض من طرف الصندوق، ظلت ثابتة مابين سنتي 2006 و 2009 في حين التكلفة المتوسطة لمصادر التمويل للصندوق بالنسبة لـ 12 شهرا الأخيرة عرفت انخفاضا ملموسا.

وحيث تبين ثيقة السياسة العامة أن نسب الفائدة الثابتة المطبقة من طرف الصندوق يجب ان تساوي التكلفة النهائية للقروض زائد هامش ربح يساوي نقطتين ونصف (2,5)، وبالنسبة للنسب المتغيرة نسبة هامش الربح يساوي نقطتين (2)، فإن التكلفة النهائية تحتسب على أساس التكلفة المتوسطة للقروض الممنوحة خلال 12 شهرا الأخيرة التي سبقت تاريخ عقدة القرض.

من جهة أخرى، فإن المدير العام للصندوق خلال اجتماع للمجلس الاداري بتاريخ 30 ماي 2006 في تدخله اقترح الأخذ بعين الاعتبار لنسب فائدة سندات الخزينة كأساس لحساب نسبة الفائدة المطبقة على القروض عوض تكلفة موارد الصندوق. لكن هذا الاقتراح لم يحظ بقبول المجلس الاداري حيث أنه في قراره رقم 4 أجاز اللجوء الى ملائمة نسبة الفائدة بحسب المدة.

لم يغير قرار المجلس الإداري بتاريخ 30 ماي 2006 مضمون وثيقة السياسة العامة فيما يخص نسب الفائدة وكيفية حسابها. مما يتعين معه تطبيق مقتضيات هذه الوثيقة التي أقرها المجلس الاداري.

ويبين الجدول التالي معدل الهامش الخام للصندوق من فاتح يوليوز 2006 إلى 31 دجنبر 2009 :

	2006	2007	2008	2009
معدل نسبة القروض الممنوحة	8,99	8,76	7,22	8,01
معدل تكلفة قروض الصندوق N 1-	6,62	5,5	4,8	4,58
الهامش الخام (%) حسب وثيقة السياسة العامة	2,37	3,26	2,42	3,43

المصدر: وثيقة السياسة العامة/الصندوق

من خلال ما سبق، يتبين ان الصندوق لا يطبق نسبة الفائدة المنصوص عليها في وثيقة السياسة العامة (تكلفة الموارد لـ 12 شهرا الماضية + 2 % أو 2,5 %)، مما أدى إلى زيادة في نسبة الفائدة المطبقة على قروض الجماعات المحلية لسنتي 2007 و 2009.

لذلك، يوصي المجلس أجهزة تسيير الصندوق بتطبيق قرارات المجلس الاداري فيما يخص نسب الفائدة المطبقة على القروض الممنوحة للجماعات المحلية.

2. معامل السيولة و نظام ونظام التنقيط الداخلي(Scoring)

- معامل السيولة

تبين دورية والي بنك المغرب رقم 2006/ 31 G بتاريخ 5 دجنبر 2006 والتي تهم معامل السيولة الأقل الواجب توفره بالنسبة للأبناك في المادة الأولى أنه يجب على الابناك أن تتوفر على الأقل على معامل يساوي 100 % .

لقد لاحظت لجنة المجلس الأعلى للحسابات أن معامل السيولة المطلوب من طرف بنك المغرب لم يحترم من طرف الصندوق بالنسبة للسنوات 2007 و 2008. كما هو مبين في الجدول التالي

السنة	2007	2008	2009	يونيو 2010
معامل السيولة	22,47%	24,21%	112,37%	65,29%
السنة المطلوبة بنك المغرب	100%	100%	100%	100%

المصدر : مديرية المحاسبة - الصندوق.

لذلك، يوصي المجلس باحترام و تطبيق مقتضيات دوريات بنك المغرب فيما يخص معامل السيولة.

3. تطبيق مبالغ فيه لعمولة الالتزام على الجماعات المحلية.

طبق الصندوق ما قبل فاتح يونيو 2005، نسبة عمولة الالتزام على المبالغ المتبقية من القروض والتي لم يتم سحبها من

قبل الجماعات المحلية.

و تبين عقود القروض في المادة 3 أنه هذه النسبة تحتسب ابتداء من سنة التي تلي تاريخ التوقيع على العقد من طرف المدير العام للصندوق وتهم:

- 50 % من الجزء غير المستعمل من القرض ابتداء من الشهر 13 الى الشهر 24 من تاريخ العقدة ؛
- 100 % من الجزء غير المسحوب ابتداء من الشهر 25. مبلغ هذه العمولة يتم خصمه بمناسبة كل سحب.

غير أنه لوحظ بأن الصندوق لا يأخذ بعين الاعتبار تاريخ طلب الإفراج عن القرض المعبر عنه من طرف الجماعة المحلية لكي يوقف احتساب هذه العمولة ولكن يحتسب تاريخ قيمة لاحق مما يؤدي الى الزيادة في المدة وبالتالي الزيادة في قيمة عمولة الالتزام التي تخصم من طرف الصندوق.

إن نسبة العمولة المحتسبة على الفترة التي تلي طلب الافراج تعتبر غير صحيحة ويجب اعادتها الى الجماعات المحلية المعنية.

و يبين الجدول التالي بعض هذه العمولات الخاصة بالالتزام والتي خصمها الصندوق مابين 2003 و 2005:

الجماعة	رقم القرض	تاريخ القيمة	تاريخ طلب الافراج عن القرض	الفارق بالأيام	الباقي سحبه بالدرهم	النسبة%	عمولة الالتزام غير الصحيحة
ج.ح. طنجة	2-CTE-TAN97	15/12/2003	16/09/2003	90	35256000	0,75%	66105
ج.ح. طنجة	2-CTE-TAN97	24/11/2000	23/10/2000	32	45728000	0,75%	30472
ج.ح. الفقيه بن صالح	FB SALAH/00	20/09/2003	02/07/2003	80	45600000	0,75%	76000
جهة سوس ماسة	CR.S.M.DRAA/99	20/11/2003	24/09/2003	57	26530000	0,75%	31504
ج.ح. انزكان	1-INZGA/22/2	25/05/2005	15/01/2004	496	7070000	0,75%	73057
ج.ح.للدار البيضاء	2-C.CASABLA/02	23/12/2004	26/11/2004	27	119320000	50%*0,75%	33559

المصدر : المديرية المالية للصندوق

لذلك، يوصي المجلس مسئولي الصندوق باحترام بنود العقود الخاصة بالقروض وتصحيح وضعية العمولات التي تهم الالتزام والتي تم خصمها بطريقة غير سليمة.

4. طريقة غير سليمة لحساب تواريخ القيمة

لوحظ أن جداول الاستحقاقات التي تهم القروض الممنوحة للجماعات المحلية، تأخذ بعين الاعتبار تاريخ لاحق لتاريخ التحويل الفعلي لمبلغ القرض.

و من خلال تدقيق عينة من جداول الاستحقاقات، تبين ان الصندوق حصل بصفة غير سليمة على ما يفوق 2 مليون دره

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بحساب نسب الفائدة على أساس تاريخ القيمة يأخذ بعين الاعتبار التحويل الفعلي للمبالغ وليس تاريخا لاحقا ويدعوه إلى تصحيح هذه الوضعية.

5. تحصيل مبالغ أكبر من الاستحقاقات الواجبة للصندوق.

قام الصندوق بالحصول على مبالغ عن طريق الخطأ من الجماعات المحلية. لوحظ أن هناك مبالغ مكثث في خزينة الصندوق لفترة تجاوزت السنة.

و يوضح الجدول التالي هذه الملاحظة

الزبون	المبلغ الذي تم إرجاعه	تاريخ القرض	تاريخ الأمر بإرجاع المبلغ للخزينة	عدد الأيام داخل الصندوق
ورزازات	2.957.424,33	16-06-2008	14-12-2009	546
أسفي بياظا	1.617.924,18	24-05-2004	23-02-2005	275
الدارالبيضاء	1.309.292,46	27-04-2010	28-12-2010	245
درعة	983.333,21	26-01-2009	25-05-2009	119
اولاد عبو	701937,21	23-05-2003	11-04-2005	689
الدار البيضاء	683906,21	14-01-2010	28-12-2010	348
لالا ميمونا	330.214,81	30-01-2009	14-12-2009	318
أيت بن يعقوب	322055,29	16-08-2007	14-12-2009	851
مجمع الطلبا	238.872,20	14-07-2008	14-12-2009	518
أيت بن يعقوب	236.015,88	04-02-2004	11-04-2005	432
حمرية	228.383,08	26-05-2000	11-04-2005	1781
أيت سيبيرن	165.935,87	14-07-2008	14-12-2009	518
باحرة أولاد أياد	135.967,30	30-01-2009	14-12-2009	318
أميلن	130.630,50	30-01-2006	25-05-2007	480

لذلك، يوصي المجلس بتصحيح هذه الوضعية.و إرجاع المبالغ التي تلقاها بشكل غير قانوني للجماعات المحلية المعنية.

6. الأخذ بعين الاعتبار أيام السنة المدنية لحساب الفوائد المؤجلة

بالنسبة للقروض الممنوحة ما قبل 2008، فإن الصندوق احتسب كامل أيام السنة المدنية 365 يوما لحساب الفوائد الخاصة بالاستحقاقات المؤجلة. بمعنى أنه يحتسب 365 يوما بالنسبة لسنة ويضيف ما تبقى من الايام في البسط ويقوم بقسمتها على مجموع أيام السنة المالية 360 يوما.

هذا يعني ان الجماعة المحلية المقترضة تجد نفسها تؤدي ما يعادل على الاقل 360/5 من الفوائد بطريقة غير صحيحة وهذا يشكل خسارة مهمة بالنظر لقيمة القروض.

ولقد قام الصندوق باستدراك هذا الخطأ ما بعد سنة 2008 وبدأ يحتسب 360 يوما في السنة وتعتبر هذه الطريقة منطقية أكثر من الأولى نظرا لطبيعة الصندوق، الذي هو مؤسسة عمومية وطبيعة زبائنه التي تتخلص في الجماعات المحلية.

لذلك، يوصي المجلس بالعمل على تصحيح هذه الوضعية.

خامسا - تدبير الميزانية و الممتلكات

1. تجاوز الإعتمادات المالية

لوحظ وجود تجاوزات عدة على مستوى بعض فقرات الميزانية ما بين سنتي 2006 و 2009 و لكن دون تجاوز لغلاف الأبواب.

و قد تمت هذه التجاوزات دون الاستناد إلى أي قرار للمدير العام يسمح بإعادة التخصيص في الميزانية.

و قد لاحظ المجلس وجود عدة قرارات بإعادة التخصيص لكن بغرض التسوية ليس إلا. و تعتبر الحالات الآتية أمثلة عن هذه الوضعية:

- قرار رقم 1347 بتاريخ 10.04.2008 برسم سنة 2007 يهم مبلغا قدره 600.000,00 درهم.
- قرار رقم 1699 بتاريخ 09.05.2008 برسم سنة 2007 يهم مبلغا قدره 4.000,00 درهم.
- قرار رقم 1560 بتاريخ 30.04.2008 برسم سنة 2007 يهم مبلغا قدره 16.000,00 درهم.

لذا يوصي المجلس بالكف عن تجاوز الإعتمادات على مستوى الميزانية واحترام المقتضيات القانونية الجاري بها العمل في هذا المجال.

2. تدبير الصفقات وسندات الطلب

- ضعف على مستوى تدبير الصفقات العمومية

- عدم تطبيق الغرامات عن التأخير

تبين من خلال فحص مجموعة من صفقات الصندوق أن هذا الأخير لا يعمد إلى تطبيق الغرامات عن التأخير خلافا لما تنص عليه المادة 60 من دفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال.

ويبين الجدول التالي بعض حالات التأخر في تنفيذ الصفقات التي تم رصدها وكذا المبالغ التي كان من الواجب تطبيقها:

الصفقة	أمر بالخدمة	محضر استلام مؤقت	المدة	أجل التنفيذ	الغرامات غير المطبقة (بالأيام)	الغرامات غير المطبقة (بالدرهم)
صفقة تفاوضية رقم 19/2006	29.12.2006	19.04.2007	111 يوما	60 يوما	51 يوما	10.200
صفقة رقم 08/2005	02.06.2006	13.10.2006	133 يوما	6 أسابيع	88 يوما	261.954,125(*)
صفقة تفاوضية رقم 09/2004	13.12.2004	07.02.2005 (تاريخ سند التسليم بسبب ضياع محضر الاستلام المؤقت)	56 يوما	15 يوما	41 يوما	13.386
صفقة رقم 05/2005	03.01.2006	10.08.2007	19 شهرا	9 أشهر	10 أشهر و 7 أيام	696.985(*)

(1) : تمثل سقف 10%الممكن تطبيقها على المون.

لذلك، يوصي المجلس بضرورة تطبيق الغرامات التأخيرية المشار إليها في الصفقات الموقعة من طرف الصندوق.

- عدم احترام مبدأ المنافسة

تبين من خلال تحليل ملفات الصفقات الموقعة من طرف الصندوق أن هذا الأخير لا يحترم دائما مبدأ المنافسة كما أن تدبير هذه الصفقات يفتقد الشفافية في عدة مناسبات يمكن سرد منها على سبيل المثال الحالات الآتية:

- الاعتماد المبالغ فيه على أسلوب طلب العروض المحدود دون توافر الشروط الكاملة لهذا الأسلوب، وهو ما يحد من عدد الأشخاص الذين يستفيدون فعلا من الطلبيات العمومية التي باشرها الصندوق؛
- الاعتماد غير المبرر على أسلوب الصفقات التفاوضية (العقد رقم 13/2007 والصفقة التفاوضية 19/2006 مثلا) دون أن تتوفر أي من الحالات الاستثنائية التي نصت عليها المادة 72 من المرسوم المتعلق بالصفقات والتي تسمح باللجوء إلى هذا النوع من الصفقات.

لذلك، يوصي المجلس مسئولي الصندوق السهر على احترام مبدأي المنافسة والشفافية في تدبير صفقاته.

- أداء نفقة ذات طابع لا يندرج ضمن اختصاصات الصندوق

ويتعلق الأمر بالعقد رقم 13/2007 بمبلغ 43.709,35 أورو والمتعلق بانجاز مهمة المصالحة على إثر الخلاف الذي نشب بين الجماعة الحضرية للدار البيضاء وشركة ليديك والذي يتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العمومية.

وعليه فإن تحمل الصندوق لهذه النفقة هو تحمل غير مبرر على اعتبار أن الأمر لا يتعلق لا بدراسة ولا بإنجاز برامج تنموية للجماعات المحلية.

في نفس السياق تجب الإشارة إلى أن العمل الوحيد المسلم عن هذه الخدمة التي تحملها الصندوق والذي قدم للجنة المجلس الأعلى للحسابات يتمثل فقط في مذكرة بخلاصة عن الخلافات التي نشبت بين سلطة التفويض والشركة المفوضة؛ هذه المذكرة لا تشير بتاتا إلى الصندوق .

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بعدم تحمل النفقات غير المدرجة في اختصاصاته.

- تجزيء النفقات

تحدد المساطر الداخلية للصندوق سقف سندات الطلب في 200.000 درهم؛ لكن تبين أن الصندوق تجاوز هذا السقف في حالات عدة ومع نفس الشركة، ويستعرض الجدول التالي عينة من هذه السندات والتي عرفت تجاوزا للسقف المذكور:

التاريخ	رقم سند الطلب	موضوع السند الطلب	المستفيد	المبالغ بالدرهم (مع احتساب الرسوم)
03 ماي 2010	85	أشغال تأثيث مبنى خشبي للصندوق رقم 2/4 بمراكش	شركة IO	130.680,00
31 ماي 2010	111	أشغال تأثيث مبنى خشبي للصندوق رقم 9/4 بمراكش	شركة IO	150.240,00
10 يونيو 2010	132	تجهيز شرفة المبنى الخشبي رقم 2/4 و 9/4 بمراكش	شركة DK	58.800,00
			المجموع	339.720,00
06 ماي 2009	101	أشغال تأثيث مبنيين خشبيين صيفيين بريستنكا	شركة IO	197.160,00
11 ماي 2009	110	أدوات تجهيز إضافية للمبنيين الخشبيين بالريستينكا	شركة DK	107.040,00
21 ماي 2009	131	أشغال تأثيث مبنيين خشبيين صيفين بايفران	شركة IO	199.080,00
المجموع				503.280,00

المصدر: صندوق التجهيز الجماعي

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بضرورة الالتزام بعدم تجزئة الصفقات وذلك بهدف تحقيق منافسة أكبر واقتصاد أحسن في كلفة الصفقات.

- تحمل مصاريف غير مبررة

- تحمل مصاريف تنقل أعضاء المجلس الإداري
- تحمل الصندوق ما بين 2006 و 2009 مصاريف تنقل أعضاء مجلس الإدارة بمبلغ إجمالي وصل إلى 144.689 درهم ، ويوضح الجدول الآتي على سبيل المثال تحمل الصندوق لتذاكر الطائرة ما بين لاس بالماس و مدريد والدار البيضاء ومدريد لعضو المجلس الإداري بمناسبة انعقاد اجتماعات هذا المجلس:

تاريخ انعقاد المجلس الإداري	مبلغ التذاكر
12/02/2008	14.406
30/05/2008	15.355
28/10/2008	14.624
04/11/2008	14.624
24/04/2009	16.304

المصدر: الصندوق

لذلك، يوصي المجلس بعدم تحمل هذا النوع من النفقات.

- صرف تعويضات غير مستحقة لصالح المنسقين المحليين

أحدث الصندوق علاقات غير رسمية مع عمالات وأقاليم المملكة وذلك بغرض تسهيل حصوله على المعلومات والمعطيات المتعلقة بالجماعات المحلية. و أوكلت هذه المهمة إلى بعض الأشخاص المعروفين باسم "المنسقين المحليين" وهو موظفون تابعون لوزارة الداخلية و في أغلب الأحيان يتعلق الأمر برؤساء أقسام الجماعات المحليين.

وبالإضافة إلى استفادة وهؤلاء الموظفين من بعض أدوات وتجهيزات المكتب (حواسيب محمولة، آلات الطباعة...)، فإنهم استفادوا أيضا من تعويضات صرفت لهم بالرغم من عدم انتماءهم إلى الصندوق ومثال ذلك، الحالات التالية :

- تعويضات التنقل بمبلغ 106.500,00 درهم (بمناسبة استدعاء للملتقى الدولي للجماعات المحلية) الأمر بالصرف رقم 1026L بتاريخ 19 يناير 2007 ؛
- تعويضات بقيمة 5.000 درهم ، أمر بالصرف رقم 1397-K بتاريخ 5 يوليوز 2006 (يوم إعلامي)؛
- تعويضات بقيمة 6.000 درهم، أمر بالصرف رقم 1069-M مؤدى بواسطة الشيك رقم YA 2055087؛
- تعويضات بقيمة 4.300 درهم، أمر بالصرف رقم 1385-K بتاريخ 27 يونيو 2006؛
- تعويضات بقيمة 3.460 درهم، أمر بالصرف رقم 1236-M بتاريخ 28 أبريل 2008.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مسئولي الصندوق بعدم صرف التعويضات عن التنقل لموظفين تابعين لهيئات أخرى.

3. عدم ملائمة الهبات النقدية وعمليات الرعاية الاستشهارية مع أنشطة الصندوق

يباشر الصندوق كل سنة عمليات رعاية لبعض المؤسسات والجمعيات مع أن تأثير هذه العمليات على صورة الصندوق يبقى في كل الأحوال غير واضح. كما أن تحمل الصندوق لمثل هذه المصاريف لا يخضع لمعايير الشفافية كما هو واجب تجاه هذه المؤسسات التي استفادت من دعم الصندوق.

بالإضافة إلى أن الصندوق لا يعمد إلى تقييم استخدام هذه الأموال من أجل تمكينه من التأكد من الاستغلال الجيد لها.

وفي هذا الصدد صرف الصندوق ما يزيد عن مليون درهم (يشمل هذا المبلغ جميع المصاريف بما فيها تلك المتعلقة بالأكل والإقامة) على شكل سندات طلب بمناسبة حدث مدن إفريقية Africites في غياب أي اتفاقيات توضح التزامات الصندوق في هذا المجال.

هذا وقد لوحظ أن الصندوق قد قام سنة 2009 برعاية إحدى أنشطة معهد أماديوس وذلك بمناسبة دورتها ميدايز Me-days سنة 2009 بغلاف قدره 400.000 درهم.

و قد تحمل أيضا مصاريف رعاية الفدرالية المغربية للاستشارة والهندسة (FMCI) بمبلغ 125.000 درهم. و مصاريف رعاية

ودادية مهندسي الطرق والقناطر بالمغرب بمبلغ 150.000,00 درهم.

لهذا يوصي المجلس الصندوق بالاقتصار على تحمل المصاريف التي لها علاقة مباشرة مع نشاطه باعتباره بنكا للتنمية المحلية وكذا مؤسسة عمومية تمول الجماعات المحلية.

4. تدبير حظيرة السيارات

استعمال غير جيد للسيارات

تتكون حضيرة سيارات الصندوق من اثني عشر 12 سيارة، اثنتين فقط منها رصدت لنقل أطر الصندوق بمناسبة قيامهم بمهامهم على الصعيد الوطني. أما باقي السيارات فقد رصدت حصرا لمسئولي الصندوق.

كما لوحظ أيضا لجوء الصندوق إلى وضع سيارات رهن إشارة بعض المسئولين في إطار أوامر دائمة بمهمة.

لذلك، يوص المجلس الصندوق بضرورة توفير التسيير الأمثل لحظيرة سياراته وخاصة في مجال تنقل كافة موظفيه و أطره. كما يتعين على جميع السيارات التابعة للصندوق أو تلك التي يكتريها في إطار عقود كراء طويلة الأمد أن تحمل ملصقات لشارة هذه المؤسسة.

- اقتناء غير مبرر للبطاقات الخضراء

لاحظ المجلس أن الصندوق عمد إلى اقتناء بطاقات خضراء وهي بطاقات دولية للتأمين على السيارة تسمح للسيارات الوطنية بمغادرة التراب الوطني في اتجاه الدول الأجنبية. و يوضح الجدول التالي عدد تلك البطاقات ومبالغ اقتناءها وكذا السيارات التي استعملت من أجلها.

السنة	عدد البطاقات	السيارات وترقيمها	المبلغ (بالدرهم)
2007	1	بوجو 407 رقم : B 49.774 6	500,00
2008	4	بوجو 407 رقم : B 49.774 6 B 94.535 6 B 94.538 6 B 94.539 6	2.000,00
2009	3	بوجو 407 رقم : B 94.535 6 B 94.538 6 B 94.539 6	1.500,00
2010	1	بوجو 407 رقم : B 94.538 6	500

المصدر: صندوق التجهيز الجماعي

وفي هذا الصدد، تجب الإشارة إلى أن استخدام سيارات خدمة المؤسسات العمومية مسموح به فقط من أجل تنقل المستخدمين داخل التراب الوطني وأيضا للقيام حصرا بالمهام الموكولة لها بحسب القانون.

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بعدم اقتناء تلك البطاقات الخضراء وينبهه إلى أن سيارات الصندوق لا يمكن استعمالها إلا داخل التراب الوطني.

5- المحاسبة

يتم مسك محاسبة الصندوق بحسب معايير المحاسبة المغربية المستمدة من الدليل العام للمعايير المحاسبية (CGNC) والمخطط المحاسبي لمؤسسات الاقتراض (PCEC) وقد أسفر فحص المعالجة المحاسبية لعمليات الصندوق على الملاحظات التالية :

- معالجة تغطية الديون في وضعية عدم التسديد

إن الخصم الضريبي على الاحتياطات المكونة لغرض تغطية الديون في وضعية عدم التسديد هو مشروط بحسب الأنظمة الضريبية بالبدء في إجراءات المتابعة القضائية. غير أن الصندوق يعمد إلى تكوين هذه الاحتياطات ويقوم بخصمها من النتيجة الضريبية دون مباشرة المتابعة القضائية وهو ما يعرض الصندوق إلى مخاطر ضريبية كبيرة.

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بالعمل على حل مشكل الخطر الضريبي الذي يطرحه خصم الاحتياطات المتعلقة بالديون الموجودة في وضعية عدم التسديد وذلك بالتطابق مع ما تقتضيه الأنظمة الضريبية الجاري بها العمل.

- عدم ملائمة وظيفة مراقب الحسابات مع أداء الخدمات

أدى مراقب حسابات الصندوق "إرنست أنديونغ" سنة 2004 خدمة لصالح الصندوق على شكل استشارة قانونية كما يوضح الجدول التالي :

تاريخ الأداء	المبلغ	رقم الفاتورة	الموضوع	الباب	رقم سند الطلب	التاريخ
أمر بالأداء رقم 1757 بتاريخ 27 دجنبر 2004	14.400,00	04/09	استشارة قانونية	39	216	20/12/2004

المصدر: صندوق التجهيز الجماعي

و الملاحظ أن وظيفة مراقب الحسابات تتعارض مع كل نشاط مؤدى عنه (الاستشارة القانونية مثلا) داخل المؤسسة التي سيتم الإشهاد بصحة حساباتها وذلك عملا بالفصل 74 من القانون البنكي والذي ينص على انه : بالإضافة للمقتضيات المتعلقة بقواعد عدم الملائمة المنصوص عليها في القانون 17.95 السابق ذكره وكذا القانون رقم 15.89 المنظم لمهنة خبير محاسب والمنشئ لهيئة الخبراء المحاسبين ؛ فإن مراقبي الحسابات يجب أن يقدموا جميع الضمانات على استقلاليتهم عن المؤسسات التي يقومون بمراقبتها.

لذا، وجب عليهم احترام المقتضيات القانونية والتنظيمية المنظمة لمهنتهم بالإضافة إلى القوانين الداخلية لهيئة الخبراء المحاسبين.

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بألا يوكل أي مهمة مؤدى عنها لمراقبي الحسابات والتي من شانها المساس باستقلاليتهم.

6- تسيير الموارد البشرية

- تطبيق المقتضيات الانتقالية للقانون الداخلي منذ ما يزيد على ستة عشر (16) سنة

تبين للمجلس أن العقود الوظيفية تبرم تبعا للمقتضيات الانتقالية للقانون الداخلي (منذ يناير 1994) وهو ما يعطي سلطة تقديرية كبيرة للمدير العام لتغيير الوضعيات الإدارية لأطر الصندوق. وفي هذا الصدد ينص الفصل 124 من هذا القانون على أنه "في انتظار استكمال مسلسل إعادة تنظيم الصندوق طور الإنجاز يمكن للمدير العام منح تعويضات عن الوظيفة وعن التمثيل وذلك بناءا على الهيكل التنظيمي المؤقت ويمكنه أيضا القيام بالإدماج خلافا لما تنص عليه المقتضيات الحالية".

وتجدر الإشارة أن المقتضيات الانتقالية للقانون الداخلي للصندوق لم تعرف أي تعديل في حين عرفت مختلف البنيات التنظيمية وكذا أجور الموظفين تغييرات عدة.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الصندوق بتبني نظام جديد للموظفين يلاءم المهام المنوطة به.

- صرف تعويضات عن المغادرة ومكافآت دون استحقاق

قام الصندوق بصرف علاوات وتعويضات غير منصوص عليها لا في القانون الداخلي ولا في العقود الوظيفية للأشخاص المعنيين دون أن تتوافر شروط منحها. ويتعلق الأمر بالحالات التالية:

الكاتب العام السابق استفاد دون وجه حق من التعويض على انتهاء المهمة بمبلغ 240.750,00 درهم. في حين أن العقد الذي يربطه بالصندوق ينص في مادته السابعة على أن هذا التعويض لا يمكن صرفه إذا كان السبب من وراء إنهاء مهمة المعني بالأمر هو تعيينه لممارسة مهمة عمومية أخرى. لكن واقع الأمر يؤكد أن الكاتب العام المعني والذي كان ألحق بالصندوق بتاريخ 16 نونبر 2007 استعاد منصبه بالمفشية العامة للمالية بوزارة المالية كما هو مبين في المادة الثانية من مقرر إنهاء إلحاقه والمؤرخ بتاريخ 21 أكتوبر 2008 إذ يشير إلى أن "المعني بالأمر سيعاد إدماجه ابتداء من نفس التاريخ في أسلاك وزارة الاقتصاد والمالية وسيتم تعيينه بالمتفشية العامة للمالية"؛

منح المدير العام بواسطة عدة قرارات مكافآت لمديرين سابقين (استقال الكثير منهم من الصندوق) على الرغم من أن هذه المكافآت غير منصوص عليها في القانون الداخلي للصندوق وأيضا دون أن يكون الحافز لهذا المنح (بالنسبة لأشخاص غادروا الصندوق) تطويرا لأنشطة أو لضرورة المصلحة بالنسبة للصندوق... أي بخلاف ما تقتضيه المادة 37 من هذا القانون التي توضح بأن "علاوات ومكافآت أخرى يمكن إنشاؤها من طرف المدير العام لدواعي المصلحة أو من أجل تطوير أنشطة الصندوق".

وتجدر الإشارة إلى أن مبالغ هذه المكافآت، والتي تتراوح ما بين شهر وثلاثة أشهر من الأجرة، كان تحديدها من اختصاص المدير العام. ويلخص الجدول التالي الحالات المذكورة أعلاه .

لذلك، يوصي المجلس مسؤولي الصندوق بالحرص على احترام القانون الداخلي وعقود العمل وبالاقتصار على منح المكافآت المنصوص عليها بهذا القانون الداخلي والمتفق عليها بهذه العقود.

- المنح غير القانوني للتعويض عن الحق في الترقية

منح المدير العام بواسطة القرار رقم 8820 بتاريخ 21 نونبر 2002 لمسؤول في الصندوق مسجل تحت رقم 056 مبلغا قدره 69.793,50 درهما تعويضا له على حقوقه في الترقية بالأقدمية عن السنوات 2000 إلى 2002.

للإشارة، فالمعني بالأمر كان مرتبا بحسب القرار رقم 940 بتاريخ 02 مايو 1994 في فئة C3 رتبة 6 أي أعلى رتبة بحسب الشبكة الاستدلالية للصندوق حينها (رقم استدلالي 3101) وانه لا القانون الداخلي ولا عقد الوظيفة مع المعني يتضمنا وقت أداء هذا التعويض أي إشارة تسمح به. لهذا فالمعني بالأمر لم يكن من حقه المطالبة بأي تعويض من هذا النوع.

تحمل مصاريف وتعويض عن المغادرة في غياب أي عقد وظيفة

- **حالة المدير العام الحالي للصندوق** : وضحت المادة الثانية من عقد الوظيفة الموقع بين الصندوق والمدير العام بأن من حق هذا الأخير استرجاع مبلغ جزافي شهريا عن مصاريف التدفئة والماء والكهرباء والهاتف لكن دون تحديد لقيمة هذا المبلغ الجزافي.

أما ملحق هذا العقد والموقع من احد مديري الصندوق، وليس من طرف وزير الداخلية باعتباره رئيس المجلس الإداري، فيحدد قيمة هذا المبلغ الجزافي في 85.800,00 سنويا.

- **حالة المدير العام السابق للصندوق** : لاحظ المجلس غياب عقد وظيفة موقع من المدير العام السابق (مسجل برقم 122) وتتساءل عن الأساس القانوني الذي اعتمد لصرف رواتبه وكل المنافع الأخرى التي استفاد منها.

للإشارة فهذا المدير كان يتقاضى راتبا إجماليا خاما بقيمة 110.595,24 درهم في الشهر تشكل فيها الأجرة الأساس 70.000,00 درهم وذلك منذ تعيينه أي منذ 12 غشت 2001 إلى حدود شهر ماي لسنة 2002 . عقب هذا التاريخ الأخير عمد المدير السابق إلى الزيادة في أجرته الأساس لتصل إلى 91.000,00 درهم، وهو الإجراء الذي سمح له بالحصول على تسوية لراتبه وبأثر رجعي بقيمة 435.223,38 درهم خام بما في ذلك الراتب الإجمالي الخام لشهر يونيو 2002 وكل هذا في غياب تام لكل عقد وظيفة معه.

ومن جهة أخرى، منح تعويضا عن المغادرة في يناير 2003 بقيمة 906.857,04 درهم بدون أي أساس قانوني ما دام انه لم يوقع أي عقد وظيفة مع الصندوق.

II. جواب المدير العام لصندوق التجهيز الجماعي

(نص الجواب كما ورد)

أولا - أنماط تدخل الصندوق

1. ملائمة مهام صندوق التجهيز الجماعي

إن تسريع وتيرة مسلسل اللامركزية خلال التسعينات تمت ترجمتها بإعطاء مسؤولية أكبر للمنتخبين المحليين و بتحسن ملحوظ للحكامة المحلية. كما أن الإصلاحات المتعددة التي عرفها القطاعين البنكي و المالي سمحت بالتأسيس لإطار احترازي ملائم و منح المملكة نظام مالي قوي، صلب، عصري و ليبرالي. و أدت هذه التحولات العميقة، السلطات العمومية إلى الدفع بالصندوق إلى التحول على نفس الشكل، بهدف ملائمة مهامه و أساليب تدخله مع محيطه الجديد للإستجابة للحاجيات المتزايدة لتمويل الجماعات المحلية.

و هكذا، و على غرار ما هو ملاحظ في غالبية البلدان المتقدمة، تتوفر الجماعات المحلية على مُحاور متخصص، متطبع بالمميزات الخاصة للقطاع المحلي و يعمل على تسهيل ولوج الجماعات المحلية للقرض من أجل تمويل مشاريعها التجهيزية. بينما لا يمنعها ذلك من اللجوء إلى القرض لدى مجموع القطاع البنكي كما هو الشأن لبعض الجماعات المحلية التي سبق لها الإقتراض من مؤسسات بنكية وطنية، بل و دولية. في حين، فإن خصوصيات القطاع المحلي، مقرونة بمتطلبات القطاعين البنكي و المالي، لا تسمح بولوج أغلبية الجماعات المحلية إلى تمويلات الأبناك التجارية.

ولذلك، تبنى صندوق التجهيز الجماعي، بوصفه وسيط بنكي بين القطاع المالي و القطاع البنكي، مجموعة من المبادرات و تدابير تهدف إلى تسهيل ولوج الجماعات المحلية إلى القرض علما أن القرض المحلي يخضع لعدة مقتضيات قانونية أو تنظيمية يتم تطبيقها على جميع الجماعات المحلية، كيفما كان صنفها و كيفما كانت الجهة المانحة، والتى تهدف إلى تفادي الإفراط في المديونية. و من بين هذه الاجراءات، يمكن ذكر أن الصندوق:

- لا يشترط ضمانات عينية،
- لا يقتطع أي عمولة (مصاريف الملف، عمولة الإلتزام...)،
- يمنح للجماعات المحلية أجل سماح قبل الشروع في احتساب فوائد التأخير و ذلك للأخذ بعين الإعتبار لخصوصية مسلسل الأداء،
- يستخمد لفائدة الجماعات المحلية أثر تذبذب السوق في مجال معدلات الفائدة بتطبيق معدل فائدة قابل للمراجعة حيث تعتمد معالمه، في نفس الوقت على، تحسن التدبير المالي للجماعات المحلية و على شروط تمويل الصندوق...،
- لا يقترح منتوجات مالية حاملة للمخاطر و غير ملائمة بتاتا لواقع حاجيات الجماعات المحلية.

بالنسبة لطلبات القروض التي عبرت عنها الجماعات المحلية، فقد تمت تغطيتها بحوالي 95%، أما 5% الباقية، فترتبط بطلبات من جماعات محلية غير مؤهلة للتمويل البنكي (عدم كفاية الموارد المالية التي تؤدي إلى فائض في المديونية، غموض على مستوى الوضعية العقارية، محيط المشروع غير محدد للمشروع...)، و بذلك تصل نسبة الإستجابة للجماعات المحلية المؤهلة للتمويل إلى 100%. و بالتالي، و بتغطيته لكافة طلبات القروض للجماعات المحلية المؤهلة للتمويل البنكي، تضاعفت الديون على الزبناء بين 2003 و 2010 حيث انتقلت من 5,4 إلى 10,4 مليار درهم نهاية 2010.

من ناحية أخرى، و يكفي أن تمكن القدرات البشرية، التقنية و المالية للجماعات المحلية من ذلك، فإن المستوى الحالي للأموال الذاتية للبنك يسمح بمضاعفة 10 مرات مبلغ التمويلات لفائدة الجماعات المحلية، مع احترام القوانين الإحترازية المفروضة من البنك المركزي، مما يوحي بآفاق واعدة في إطار تفعيل الجهوية المتقدمة و التي ستمكن من تقوية دور الصندوق في دعم انخراط القطاع البنكي في تمويل القطاع المحلي.

و أخيرا، من البديهي أن قروض الصندوق، بوصفه مؤسسة ائتمانية، لا يمكن أن تخص إلا الجماعات المحلية المؤهلة للتمويل البنكي و التي تستجيب لمعايير الأهلية. كل تدخل آخر لفائدة الجماعات المحلية الغير مؤهلة للتمويل البنكي لا يمكن

تصوره إلا في إطار موارد مالية معينة و لا يجب أن يؤثر على التوازن المالي للمؤسسة و لا على شروط التمويل لفائدة الجماعات المحلية.

2. الإنجازات الشاملة

إن بلورة الإستراتيجية التي تم وضعها في إطار توجيهات المجلس الإداري مكنت من تحقيق نتائج تجاوزت الأهداف المنتظرة على مستوى جميع المؤشرات: ارتفاع الأموال الممنوحة للجماعات المحلية، تقليص آجل المعالجة، تخفيض معدلات الفائدة المطبقة، ارتفاع مجموع الحصيلة، تقليص معدل الحقوق المعلقة الأداء، ارتفاع الناتج البنكي الصافي، تحسن معامل الإستغلال، تحسن الناتج الصافي...

و يعزو المجلس الأعلى للحسابات هذه الإنجازات، أساسا، إلى بعض الإمتيازات التي لا تتعلق حصريا بالمؤسسة، علما أن الصندوق، على غرار الأبناك الأخرى، لا يتمتع بأي امتياز من أي نوع (أي دعم أو أي ضمانة من طرف الدولة، عدم الولوج إلى ودائع الجماعات المحلية، لا يتمتع بأي استثناءات خاصة) :

- إن الصندوق على غرار كل الفاعلين الإقتصاديين المتعاملين مع الجماعات المحلية يلجأ إلى خدمات الخزينة العامة للمملكة بوصفها المؤسسة التي تعمل على تدبير ودائع الجماعات المحلية.
- كل الديون المستحقة على الجماعات المحلية كيفما كانت الجهة المانحة، تشكل نفقات إلزامية و تسجل بقوة القانون في ميزانيات الجماعات المحلية، طبقا للمادة 41 من القانون رقم 08-45 المتعلق بتنظيم مالية الجماعات المحلية. و بالتالي، ليست فقط استحقاقات الصندوق التي تستفيد من هذه الضمانة و لكن كل استحقاقات القروض.
- تطبيقا للمادة 33 من القانون رقم 08-45 السالف الذكر، يجب المصادقة على كل اقتراضات الجماعات المحلية عبر قرار مشترك من طرف وزير الداخلية و وزير المالية و تتم معالجة طلبات القروض سلفا على مستوى مديرية المالية المحلية (المديرية العامة للجماعات المحلية) و ذلك بشكل مستقل عن الجهة المانحة للقرض.
- منذ حصوله على صفة بنك في سنة 1996، يتوفر الصندوق على الموارد المالية الضرورية من أجل الإستجابة لمستحقاته بشكل سريع كما يدل على ذلك آجل الإفراج عن الأموال الذي يستغرق أقل من عشرة أيام في المتوسط منذ أزيد من خمس سنوات و كذا بفضل خزينته المتوفرة التي تمكنه من احترام التزاماته على الدوام.
- إن تغطية خطر الصرف على مستوى الإقتراضات الأجنبية يعد خدمة تتم فوترتها على الصندوق من طرف الخزينة على غرار المؤسسات العمومية الأخرى علما أن الصندوق لم يتعاقد على اقتراضات أجنبية منذ أكثر من 10 سنوات.

3. وظائف التتبع و التقييم

بوصفه وسيطا ماليا يقوم صندوق التجهيز الجماعي بأداء دوره كليا، مستجيبا بذلك لمتطلبات تمويل الجماعات المحلية و ليس من اختصاصاته تحديد برامج مستقبلية في محل الهيئات الديموقراطية المنتخبة أو التحديد المسبق لبرامج الجماعات المحلية التي سيتم تمويلها على أساس مخططات عمل متعددة السنوات. كما أن الصندوق ليس من اختصاصاته توجيه الإستثمارات المحلية، في إطار منطق مركزي، و لا أن يحل محل السياسات العمومية المحددة من طرف الدولة. أخيرا، فليس من اختصاصات الصندوق كذلك أن يعمل كصاحب مشروع منتدب أو أن يعمل في محل الجماعات المحلية، في إنجاز مشاريع الجماعات المحلية في الإستثمارات التي تقوم بها.

بالفعل، فمن صندوق عمومي بداية التسعينات، تطور صندوق التجهيز الجماعي ليصبح بنكا مكتمل الأركان، يقدم دعمه المالي لجميع الجماعات المحلية التي تطلب ذلك، و لا يتدخل في جدوى المشروع أو الأهداف المحددة بكامل الحرية من طرف المجلس المحلي. كما أن صندوق التجهيز الجماعي ليس بنكا للتنمية يشبه الجهات المانحة المتعددة الأطراف أو ثنائية الأطراف التي تمنح قروضا مشروطة، علما أن مواردها مدعمة.

فبالرغم من أن إنجاز الإستثمارات يعود كليا و مطلقا للجماعات المحلية بغض النظر عن طريقة التمويل، فإن الصندوق، و بمناسبة دراسة ملفات طلبات القروض، يقوم بتقييم دقيق للمشاريع على أساس دراسات تقنية مقدمة من طرف

الجماعات المحلية، و في غالب الأحيان يتم تكميل هذا التقييم بمهمة ميدانية. أما بخصوص تتبع تنفيذ الأشغال، فيتم إنجازه خلال دراسة طلبات الإفراج على أساس وثائق تبريرية مقدمة من طرف الجماعات المحلية تمكن من التأكد خاصة من احترام هذه الأخيرة للقوانين الجاري بها العمل و ذلك عبر عدة نقط للمراقبة مثل:

أ. في إطار إعداد ملفات طلبات القروض:

- موافقة المجلس التقريري،
- مصادقة سلطة الوصاية على محضر مداولة المجلس،
- مطابقة موضوع طلب القرض مع قرار المجلس المحلي،
- صحة الحسابات الإدارية و الميزانيات المرسلة،
- صحة الوثائق العقارية،
- توفر التمويل لاقتناء العقار،
- التحقق من أن التدابير قد تم اتخاذها لضمان تمويل اقتناء العقار،
- تأشيرات الهيئات القطاعية فيما يخص التجهيزات المتخصصة،
- التحقق من مطابقة المشروع مع مخططات التعمير،

ب. في إطار إعداد طلبات السحب:

- التوقيع على رسالة طلب الإفراج عن الأموال موقعة من طرف الآمر بالصرف،
- مطابقة موضوع الصفقات أو الإتفاقيات التي شرع فيها مع موضوع القرض،
- فتح باب المنافسة،
- الموافقة على الصفقات أو الإلتزامات التي تم الشروع فيها من طرف السلطات المختصة،
- أمر بخدمة موقع من طرف الآمر بالصرف و إشعار مؤشر عليه من طرف المقاولة المنفذة،
- المصادقة على طلب الأموال من طرف صاحب المشروع،
- التوقيع على التسبيقات أو وضعية الأتعاب من طرف الآمر بالصرف و المهندس البلدي (أو المسؤول عن تتبع المشروع)،
- المصادقة على وضعية التقدم المادي للأشغال من طرف المهندس البلدي،
- المصادقة على تقدم وضعية الأداء من طرف الآمر بالصرف و المحاسب،
- احترام الإلتزامات التعاقدية،
- تصفية المتأخرات....

4. تطور البنية التنظيمية

من أجل التركيز على ضمان ولوج الجماعات المحلية للقرض لتمويل نفقات التجهيز مع الإستجابة لمتطلبات مزاولة النشاط البنكي، عمل الصندوق على وضع استراتيجية تدخل ترتكز على المقومات الثلاثة الآتية:

- تغطية جميع طلبات التمويل المقدمة من طرف الجماعات المحلية المؤهلة للتمويل البنكي،
- التحكم في المخاطر، في التكاليف و في الآجال،
- ضمان مستوى مردودية مقبول من طرف السوق.

بذلك، و منذ سنة 2004، حرص الصندوق على التلاؤم تدريجيا مع محيطه و طبقا لتوجيهات مجلسه الإداري الرامية

إلى الرفع من معايير تدبير المؤسسة للإنخراط بشكل أفضل في الدينامية التي يعرفها القطاع المحلي. و انطلاقا من هذه التوجيهات، شهد تنظيم المؤسسة تطورا تدريجيا أملته الحاجة إلى توضيح عمل و دور كل جانب من أجل الإستجابة بشكل أفضل لمتطلبات الزبناء.

و تقوم الإستراتيجية التي وضعها الصندوق إذن على تنظيم معقلن و دائم، يحافظ دائما على إعطاء الأولوية إلى التفاعل مع الجماعات المحلية مهما كانت التعديلات اللازمة للهيكل التنظيمي من أجل تمكين المؤسسة من أداء دورها بشكل شامل.

5. تأثير آليات المواكبة

تماشيا مع التنفيذ التدريجي لسياسات تقوية قدرات الجماعات المحلية من طرف السلطات العمومية، و بهدف تمكينها من الإستفادة من ثمار نمو الصندوق، خصص مجلس الإدارة سنة 2004 جزءا من أرباح البنك من أجل وضع نظام نموذجي للتكوين/المواكبة. و قد شمل هذا النظام النموذجي عينة مكونة من حوالي 70 جماعة محلية (من مجموع أكثر من 1500) موزعة على مجموع التراب الوطني، و نصفها يشكل جماعات قروية، و ذلك بمبلغ 16,5 مليون درهم. و قد مكنت هذه المبادرة النموذجية، رغم كونها محدودة من حيث عدد الجماعات المحلية التي تمت تغطيتها بالنظر إلى الموارد المالية التي تم تخصيصها، من تقوية قدراتها على التدبير في مجالات تستلزم خبرة دقيقة في الميادين التالية:

- برمجة الإستثمارات المحلية:
- مكنت هذه المهام ال 37 جماعة محلية المعنية من تحديد و هيكلة برامجها الإستثمارية المستقبلية بمبلغ إجمالي قدره 3 مليارات درهم.
- تخطيط التنقلات الحضرية:
- مكنت المهام ال7 جماعات محلية المعنية من تيسير فهم الرهانات المتعلقة بالتنقلات و إعداد ملفات طلبات العروض من أجل إطلاق دراسات مخططات التنقلات الحضرية و التي كانت المديرية العامة للجماعات المحلية تتحملها في حدود 50%.
- تكنولوجيات الإعلام و التواصل:
- ساهمت المهام المنجزة في تحسيس ال 9 جماعات محلية المعنية بأهمية و إسهام الأنظمة المعلوماتية و كذا في وضع برنامج عمل يضم خاصة مشاريع متعلقة بنشر النظام المعلوماتي للجماعات المحلية (SICL) الذي أطلقته المديرية العامة للجماعات المحلية.
- تدبير النفايات الصلبة:
- مكنت المهام، ال 13 جماعة محلية المعنية، من اكتساب الأسس التقنية لحسن فهم عمليات جمع، تنظيف و القضاء على النفايات. و تمكنت كل الجماعات المحلية المستفيدة من التوفر على مخططات عمل في مجال الجمع و التنظيف كما تتوفر على دراسة جدوى مسبقة للتهيئات في مجال معالجة النفايات التي سيتم فيما بعد تحملها في إطار البرنامج الوطني للنفايات الصلبة.

بفضل رجوع التجارب، ساهمت هذه المنهجية، بشكل ملموس، و التي تمت مشاطرتها مع سلطة الوصاية، في صياغة حاجيات الجماعات المحلية المعنية و بلورة رؤية أكثر وضوحا لتنمية مجالها الترابي. و أخيرا، مكنت هذه الجماعات المحلية من اكتساب الأسس القانونية و المالية و كذا القدرات التقنية اللازمة لاحترافية الخدمات العمومية المحلية.

و تجدر الإشارة، بأن الدولة، عبر برامج المديرية العامة للجماعات المحلية، خصصت موارد مالية هامة لا سيما من خلال مكون مخصص للتكوين، بهدف مواكبة، دعم و مساعدة الجماعات المحلية على تعزيز مواردها البشرية و تنمية مؤهلاتها. و في هذا الصدد، و منذ قانون المالية لسنة 2009، تم تخصيص ميزانيات هامة سنويا بلغت لحد الآن 500 مليون درهم. كما تم تحديد خارطة طريق بأفق 2015، تتكون من 10 أوراش هيكلية لخدمة التنمية، الفعالية و الحكامة الجيدة على مستوى الجماعات المحلية لا سيما عبر إحياء شبكة ترابية للتكوين على المستوى اللامتمركز و اللامركز موجه خصوصا لفائدة المنتخبين المحليين و الموارد البشرية لجميع الجماعات المحلية.

6. الترابط بين تمويلات الصندوق و تمويلات الحسابات الخاصة للخزينة

لا تعليق

ثانيا - قروض تجهيز الجماعات المحلية

1. معالجة ملفات القروض من طرف لجنة القرض

يجب التمييز بين استلام ملف مرسل من طرف جماعة محلية و بين الموافقة عليه من طرف لجنة القرض. ويتم دائما تسجيل جميع الملفات التي يستلمها الصندوق، سواء كان ذلك عبر وزارة الداخلية أو مباشرة من طرف الجماعات المحلية (عندما يتعلق الأمر بنسخ) على مستوى مكتب الضبط. و بالتالي، فإن مفهوم ملف « شبه رسمي» لا محل له.

كما أنه لا يتم تقديم طلبات القروض للموافقة عليها من طرف لجنة القرض إلا إذا صادقت وزارة الداخلية على الطلب بتوقيعها على إشعار إرسال الملف. كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يلخص الحالات التي ذكرها المجلس:

الجهات	عمالة/ إقليم	الصنف	الجماعة المحلية	المشروع	تاريخ إشعار الإرسال لوزارة الداخلية	تاريخ لجنة القرض
الرباط-سلا-زمور-زعير	الخميسات	جماعة حضرية	تيفلت	التهيئات الحضرية	26/01/2010	28/01/2010
الرباط-سلا-زمور-زعير	سلا	جماعة حضرية	سلا	التهيئات الحضرية	27/01/2010	28/01/2010
سوس-ماسة-درعة	ورزازات	جماعة قروية	إزناكن	بناء رابط طرقي	27/01/2010	28/01/2010
الرباط-سلا-زمور-زعير	الرباط	مجلس جهوي	الرباط-سلا-زمور-زعير	خط اعتماد لبرنامج استثماري 2010-2012	29/03/2010	30/03/2010
الرباط-سلا-زمور-زعير	سلا	جماعة حضرية	سيدي بوقنادل	تهيئ الأحياء الناقصة التجهيز لمنطقة زردال	29/03/2010	30/03/2010
الغرب-اشراردة بني احسن	القنيطرة	جماعة حضرية	القنيطرة	أشغال التهيئات الحضرية (الشطر الثاني لخط الإعتماد)	29/04/2010	30/04/2010
مكناس-تافيلالت	الراشيدية	جماعة حضرية	الراشيدية	تهيئة الطريق الداخلية لمدينة الراشيدية	29/04/2010	30/04/2010
الدارالبيضاء الكبرى	الدارالبيضاء	جماعة حضرية	الدارالبيضاء	توسيع الطريق السيار الحضري	28/06/2010	29/06/2010

و تمكن المصادقة على طلبات القروض من لدن وزارة الداخلية، خاصة، من التأكيد على صحة الوثائق المرسلة و تحديد أي ديون مشروطة محتملة. و تأتي أيضا مصادقة سلطة الوصاية عبر حضور ممثل من وزارة الداخلية، داخل لجنة القرض، يتوفر على حق الإعتراض «الفيتو»، طبقا لمقتضيات الفصل 7 من الباب الثاني و القانون رقم 90-31 و الذي يوقع دائما على محاضر قرارات هذه اللجنة.

و هكذا، تتم معالجة طلبات القروض بتطابق كلي مع المسطرة الجاري بها العمل، الواضحة و الشفافة، مع ضمان معالجة عادلة لجميع الجماعات المحلية، طالما كان قرار المجلس المحلي للجوء للإقتراض يحترم مقتضيات الفصل 69 من القانون رقم 08-17 المغير و المتمم للقانون رقم 00-78 المتعلق بالميثاق الجماعي.

2. شروط منح قروض للوكالات المستقلة

في اجتماعه بتاريخ 30 ماي 2006، سمح مجلس الإدارة للصندوق، بمقتضى القرار رقم 4 بتطبيق تعريفة ملائمة لمشاريع محددة و معينة للجماعات المحلية و للمؤسسات العمومية المحلية على غرار الوكالات المستقلة و ذلك بحسب الآجال و الضمانات المقدمة، عند الإقتضاء. و من أجل التغلب على عدم ملائمة المعايير المعينة الخاصة بالوكالات التي يتضمنها إعلان السياسة العامة للصندوق(DPG) ، أدخل هذا القرار، مع الحرص على المساواة في معالجة المقترضين، تمييزا على مستوى تحديد شروط القروض مما مكن الصندوق من الإنضمام إلى التجمع البنكي المكون من أهم الأبناك المغربية من أجل تمويل البرامج الإستثمارية لخمس وكالات مستقلة على صعيد المملكة.

و علما أن الوكالات المستقلة تتوفر على حسابات لدى الشبكة البنكية، فإنها قد التزمت، على سبيل الضمان، بفتح حساب بنكي لدى البنك المتزعم و بتقديم سند لأمر على سبيل الإعتراف بالدين لتغطية أي خطر في حالة عدم الأداء. وفي هذا الإطار، قرر التجمع البنكي تطبيق معدل معين يتلاءم مع طبيعة الخطر، و يكون هذا المعدل مطابق تماما لقرار المجلس الإداري السالف الذكر.

3. معالجة فوائد التأخير

- إلغاء فوائد التأخير

يعتبر قرار المجلس الإداري رقم 3 بتاريخ 30 ماي 2006 قرارا مبدئيا لا يحدد تاريخ السريان و لا يشير إلى وضعية محددة عند تاريخ معين. فإنه يقول بمبدأ للتسيير اعتمدت عليه لجنة القرض في قرارها بأن الإلغاء يخص جميع الجماعات المحلية التي تتوفر على نفس شروط الأهلية دون خلق أي تمييز فيما بينها.

بتاريخ 31 دجنبر 2010، لم يتم أي إلغاء لفوائد التأخير في هذا الإطار من طرف الصندوق. بل و أكثر من ذلك، فقد سمحت الإجراءات المتخذة من استخلاص 21 مليون درهم برسم فوائد التأخير لما قبل سنة 2005 و أن الصندوق لا زال يواصل جهوده بهدف استخلاص فوائد التأخير المبررة خاصة التي تعود لما بعد 31/12/2005. لكن، و بهدف تفادي أي ذاتية من شأنها الإضرار بجماعة محلية ما، أخذت لجنة القرض الوقت اللازم من أجل التحليل التفصيلي لمختلف الحالات بكل التنوعات و الفوارق التي تعتري كل واحدة منها. و قد تطلبت هذه المنهجية كذلك جمع عدد كبير من الوثائق التبريرية لتبيان مسؤوليات المتدخلين العدة من حيث التأخير الناجم عن مسلسل الإستخلاص.

- قبول القيم المعدومة

إن الديون التي يملكها الصندوق على زبنائه، بما فيها فوائد التأخير، ترتبط قانونيا بعقد إقراض تجاري و تكتسي بالتالي طابعا تجاريا على غرار الديون التي تملكها الأبناك الأخرى على زبنائها. لذا، و تطبيقا للمادة الثانية من مدونة استخلاص الديون العمومية، التي تستثني من مجال تطبيقها، الديون التجارية المستحقة للمؤسسات العمومية، فإن التخلي المحتمل على فوائد التأخير و التي لا يتم احتسابها إلا وقت استلامها، لا يمكن اعتباره بمثابة قبولا للقيم المعدومة.

- حالة درسة سمسة

في إطار المذكرة الموقعة بين الجماعة الحضرية لتطوان، المديرية العامة للجماعات المحلية و الصندوق، من أجل معالجة المتأخرات المتعلقة بمشروع درسة سمسة، يكون القرار المتخذ من طرف المجلس الإداري للصندوق بهدف إلغاء فوائد التأخير مطابقا بالنظر إلى الأسباب السالفة الذكر المتعلقة بقبول القيم المعدومة. و تجدر الإشارة إلى أن المجلس الإداري

للصندوق يترأسه وزير الداخلية و يَعُد من بين أعضائه ممثلين ساميين عن وزارة المالية من ضمنهم مدير الخزينة.

و إن توقيع مذكرة التفاهم هذه و المصادقة عليها من طرف المجلس الإداري (المتكون بالتساوي من 8 ممثلين عن الإدارة و 8 ممثلين للمنتخبين) و الذي يحرص بشدة على الدفاع عن مصالح الصندوق و الجماعات المحلية، قد مكن الصندوق من تفادي التخلي عن دين بمبلغ كبير. و يجب التذكير بأنه إلى حد اليوم، لم يسبق أبدا للصندوق أن تخلى عن أي دين.

و أخيرا، تجدر الإشارة إلى أنه قد تم إنجاز هذه المذكرة بالكامل. في هذا النطاق، و بعكس ما تمت الإشارة إليه من طرف المجلس الأعلى للحسابات فيما يخص أداء المديرية العامة للجماعات المحلية لحصتها، يجب الإشارة إلى أن هذه الأخيرة و بتوافق مع الصندوق غطت حوالي 90% من التزاماتها إلى غاية 31 دجنبر 2010 و سددت، منذئذ، الباقي، مما مكنها من الوفاء بمجموع التزاماتها بمبلغ 201,5 مليون درهم.

4. مؤشرات الفعالية

تخضع الإستثمارات المحلية غالبا لإكراهات ذات طابع مؤسساتي، قانوني أو تقني من شأنها أن تؤثر على ظروف معالجة الملفات و تقييم المشاريع (آجال إدارية، خبرات مطلوبة، إكراهات قانونية، العقار...).

في هذا السياق، فإن وضع مؤشرات موحدة للفعالية تتعلق بأمور كأجل معالجة طلبات القروض، عدد المهام المنجزة، المصاريف الشهرية للتنقلات... يبدو جد معقد ولا يضمن الاستجابة للتطلعات، علاوة على أن الصندوق، بوصفه وسيطا ماليا ذو مهمة عمومية، لا يحتسب أي مصاريف للملفات أو الخدمات على زبنائه قد تمكنه من وضع محاسبة تحليلية فعالة.

5. تعديل مبالغ طلبات القروض

يمكن لأي تغيير تُقدم عليه الجماعة المحلية على المشروع الأولي أن يؤدي إلى تعديل بالزيادة أو بالنقصان لمبلغ طلب القرض المبدئي. و تكون هذه التغييرات بمبادرة من المنتخبين المحليين، وحدهم المخول لهم تقرير جدوى الإستثمار و تحديد المشاريع التي ينوون إنجازها و التي تمليها غالبا، واقع حاجيات السكان، اعتبارات تقنية (إدماج مكونات جديدة، مراجعة مبررة لتكلفة المشروع...) أو اعتبارات مالية (تعديل خطة التمويل...).

في حالة طلب مراجعة مبلغ الطلب المبدئي بالزيادة أو بالنقصان، يتأكد الصندوق سلفا من مطابقة الطلب لقرار المجلس المحلي. و يتم تقييم المشاريع على أساس المستندات المقدمة و نتائج البعثات الميدانية، عند الإقتضاء. و يجب قبول طلب التعديل هذا من طرف لجنة القرض وفقا لمعايير أهلية المشاريع و المقترضين. وتندرج جميع الأمثلة التي ذكرها المجلس الأعلى في الحالات المذكورة أعلاه:

المبررات	المبلغ الممنوح	المشروع	تاريخ لجنة القرض	الجماعة المحلية	رقم القرض
إعادة النظر في محتوى الشطر الأولي للمشروع من طرف الجماعة.	32	تهيئة الطرق	01/02/2006	الجماعة الحضرية بن سليمان	ACR004204MAD
بما أنه لم يستفد من أي دعم، قام المجلس الجهوي بمراجعة طلب القرض بالزيادة من أجل استكمال مخطط التمويل.	46,3	تهيئة مطار بني ملال- الشطر الأول من خط الإعتماد	02/07/2008	المجلس الجهوي لتادلة أزيلال	ACL004556MAD
مراجعة المبلغ بالزيادة بعد قرار الجماعة بتوسيع منطقة المشروع.	23,6	تهيئة الطرق	04/03/2008	الجماعة الحضرية بن احمد	ACR004497MAD

نظرا للأولويات الجديدة، قررت الجماعة إضافة مكون جديد للمشروع الأولي (المدخل الجنوبي للمدينة) .	53,4	تقوية الطرق	31/03/2006	الجماعة الحضرية ورزازات	ACR004226MAD
قامت الجماعة المحلية بتعديل المشروع بعد مراجعة تصوره الهندسي و ذلك بسبب وجود حوض في الأرض المخصصة له والتي من شأنها التأثير على أساسه و بنيته المتوقعة و بالتالي تكلفته و حاجيات التمويل.	28,5	بناء سوق الجملة	31/07/2003	الجماعة الحضرية تمارة	ACR004025MAD
إعادة تقييم الجماعة المحلية لتكاليف المشروع بعد مراجعة بنية الطريق حتى تتطابق مع توصيات الدراسة الجيوتقنية. تقدير المصاريف الناجمة عن تنقل الشبكات و الرفع من الأشغال عبر إضافة مكونات جديدة و مؤن للطوارئ ب6%.	26,4	تهيئة الطرق	30/03/2007	الجماعة الحضرية البروج	ACR004345MAD

6. استعمال متوسط تكلفة موارد الصندوق كأساس لقياس معدل الفائدة المتغيرة

و اعتبارا لخصوصيات الجماعات المحلية، يعمل الصندوق على تطبيق معدل فائدة متغير في تاريخ سحب الأموال، يتم مراجعته دوريا بوتيرة محددة بحسب تغير كلفة موارده و مؤشرات مخاطره. و يجد اختيار هذه المنهجية تبريره في كل الإيجابيات التي تمنحها للجماعات المحلية بتمكينها من الإستفادة خاصة من كل مراجعة يطبقها الصندوق علما أن هذه المراجعات اتجهت كليا نحو الإنخفاض منذ سنة 2003. بل و إن آخر انخفاض لنسب الفائدة في سنة 2010 تم إجراؤه على عكس منحى ارتفاع معدلات الفائدة في السوق المالي. كما يمكن من تقليص أثر تقلبات المعدلات المرجعية للسوق المالي (سندات الخزينة أو معدل فيما بين الأبناك) على أعباء مديونية الجماعات المحلية.

7. احترام شروط تمويل المشاريع

يتم دائما احترام شروط التمويل المحددة على مستوى المساطر لاسيما حينما يتعلق الأمر بمشاريع معينة تندرج في إطار البرامج الوطنية. في هذا الإطار، يمكن للجنة القرض اعتبار التمويلات المقدمة من طرف الفاعلين العموميين، في إطار هذه البرامج، كتمويل ذاتي.

8. منح عدة قروض على أساس قرار واحد للمجلس المنتخب

عندما يصادق محضر مداولة المجلس المحلي على برنامج ما، دون تفصيل المكونات اللازم إنجازها و كذا مبلغ التمويل اللازم تعبئته، فإن منح أكثر من قرض من أجل تمويل عدة أشطر من هذا البرنامج يمكن أن يرتكز على نفس المحضر. بالفعل، يمكن للمجالس المحلية أن تقرر بكامل الحرية، بغالبية أعضائها، إختيار تفصيل مكونات البرنامج و كذا كيفية الإقتراض من عدمه، علما أن مبالغ الإستحقاقات الواجب تسديدها يتم تقديمها و التصويت عليها سنويا عند إعداد الموازنة طبقا لمقتضيات القانون رقم 08-17 المغير و المتمم للقانون رقم 00-78 المتعلق بالميثاق الجماعي.

9. التقييمات المالية

ترتكز منهجية التقييم المالي التي يعتمدها الصندوق على مجاميع حسابية عالمية مثل الإدخار الخام أو جاري المديونية

و يعتمد عموما على التحليل بأثر بَعدي لأهم المجاميع من أجل تحديد التوجهات التي من شأنها أن تشكل قاعدة لتوقع التطور المحتمل للوضعية المالية. و لا يجب أن تستند هذه المنهجية الموضوعية و الواقعية على إسقاطات ميكانيكية بما أن الأمر لا يتعلق بتمديد المنحنيات السابقة على نفس الشاكلة و الإكتفاء بتجديدها، و لكن يتم إنجاز هذا التوقع حالة بحالة على أساس فرضيات واقعية و حذرة مع الأخذ بعين الإعتبار لتطور السياق الإقتصادي و خصوصيات الجماعة.

و هو ما عليه الأمر في كل الحالات التي ذكرها المجلس الأعلى للحسابات و التي بخصوصها، يكون إما معدل التطور المذكور لا يتناسب مع المعدلات الملاحظة من خلال الحسابات الإدارية برسم مدة التحليل، إما أن معدل التطور قد تأثر بظروف استثنائية أو ظرفية (تذكير من أجل تسوية الأجور، تعويضات، أعباء طارئة و غير متوقعة...) لا يجب إسقاطها على مدة تسديد القرض. فليس من المعقول القيام بإسقاط على مدة 15 سنة معدل النمو ب 40% يعود لظروف استثنائية.

و تجدر الإشارة كذلك، إلى أنه، لمزيد من الحرص، فإن مستوى الإدخار الخام الذي تم اعتماده من أجل الإسقاطات يكون دائما أقل من المستوى الملاحظ فعليا من خلال الحسابات.

و من جهة أخرى، و طبقا لمساطر الصندوق، يتم تقديم نتائج التحليلات في تقرير للتقييم تجب المصادقة عليه على عدة مستويات من طرف قطب العمليات قبل تقديمه للمصادقة من طرف مديرية المخاطر. و بعد ذلك، تتم مناقشة هذا التقرير و المصادقة عليه من لدن أعضاء لجنة قرض الصندوق، الذي بإمكانهم طلب معلومات تكميلية، أو إصدار تحفظات أو استعمال حقهم في الإعتراض، طبقا لمقتضيات الفصل 7 من المرسوم رقم 2-90-351 لتطبيق القانون رقم 90-31 المتعلق بإعادة تنظيم صندوق التجهيز الجماعي.

و تم وضع هذه المسطرة، التي تضم عدة نقط للمراقبة من أجل إبعاد كل ذاتية ممكنة على مستوى تقييم القدرة المالية للجماعة المحلية و الحفاظ على التوازنات المالية للجماعات المحلية، كما يدل على ذلك، التطور النوعي للحقيبة المالية للصندوق، التي تتميز بالقضاء الشبه النهائي على حوادث الأداءات.

10. التتبع و التقييم البعدي للمشاريع الممولة

في إطار تقييم المشاريع المقدمة لتمويله، يحرص الصندوق دائما على تحديد مختلف عوامل المخاطر التي يمكن أن تعرقل إنجازها في أحسن الظروف.

و يمكن تحديد بعض المخاطر و جعلها موضوع شروط وقت التعاقد كما هو الشأن حينما يتعلق الأمر بتصفية وضعية العقار، حيث لا يتم سحب الأموال في هذه الحالة.

بينما و كيفما كانت درجة إعداد المشروع، فإن حدوث عوامل خارجية غير متوقعة من شأنه أن يعيق مسلسل إنجاز المشاريع و بالتالي يمكن أن تواجه الجماعات المحلية صعوبات ذات طابع مسطري، تقني أو مالي لا تسمح لها بإنجاز مشاريعها في أحسن الظروف أو أكثر من ذالك، تأخير أو عرقلة حسن تنفيذها. و من بين الحالات المتداولة، يمكن ذكر على سبيل المثال:

- دراسات تقنية تتواجد في مرحلة التصميم الأولي للمشروع وقت إعداد طلب القرض،
- الإرتفاع المفاجئ لأسعار المواد الأولية،
- قرار الجماعة المحلية إجراء تغيير في محتوى المشروع نظرا لتغيير الأولويات أو المناسبات التي يمكن أن تتاح لها، مما يمكنها من تغطية حاجيات أكثر أهمية، ترى فائدة في إنجازها من أجل ساكنتها...

بينما، و اعتبارا منه لكل الصعوبات التي قد تواجهها الجماعات المحلية خلال تنفيذ المشاريع، قام الصندوق بوضع عدد من الإجراءات التي تمكن من تسهيل مسلسل معالجة السحوبات و التي تظل وتيرتها مقرونة جدا بوتيرة تنفيذ المشاريع. و من بين هذه الإجراءات يمكن ذكر وضع مبدأ منح تسبيقات للأشغال الجاري إنجازها و ذلك من أجل أخذ الآجال المرتبطة بمسار الإنفاق العمومي بعين الاعتبار، وتمكين الجماعة المحلية من الوفاء بإلتزاماتها اتجاه المزودين، مما يدفع عنها احتمال أداء غرامات، عند الإقتضاء.

أخيرا، ليس من اختصاصات الصندوق تحليل تأثير هذه المشاريع من حيث بلوغ الأهداف، فيما يخص انتظارات الساكنة. و

يرجع ذلك في المقام الأول إلى المساءلة الحسابية من طرف المواطنين و إلى اختصاصات هيئات المراقبة العمومية في إطار مراقبة تدبير الجماعات المحلية و كيفما كانت طريقة تمويلها.

ثالثا - تمويل المشاريع من طرف الصندوق

1. كلفة التمويل و معدل الفائدة

تأخذ سياسة معدلات الفائدة شكلا رسميا عبر قرارات المدير العام التي يأخذها تطبيقا لقرارات صريحة و شكلية للمجلس الإداري. و تهدف هذه السياسة في ذات الوقت إلى تقليص أعباء فوائد الديون على الجماعات المحلية، التحكم في المخاطر المالية، مع الإبقاء على مستوى للمردودية مقبول من طرف السوق، علما أن الصندوق لا يستفيد من أي دعم أو ضمان من الدولة و لا يلج إلى ودائع الجماعات المحلية. في هذا الإطار، لا يمكن أن يرتكز متوسط معدلات القروض المطبق من طرف الصندوق على حساب المحاسبة و الذي يدمج بعض العناصر التي لا ترتبط بالسنة المعنية (ناتج فوائد نابع من أداءات متأخرة ملحقة باستحقاقات سابقة، فوائد التأخير...). و يتأثر بقوة بفعل مستوى المتأخرات المسجلة خلال السنوات الأخيرة و يترتب عنه تذبذبا كبيرا لا يعكس مستويات معدلات الفائدة المطبقة فعليا من طرف الصندوق.

في المقابل، فإن متوسط كلفة الإقتراض يعكس بدقة المستوى المتوسط لتكلفة الموارد و ذلك نظرا لاحترام الصندوق لالتزاماته تجاه مقرضيه. و عليه، يكون هامش الصندوق على النحو التالي:

	2006	2007	2008	2009	2010
متوسط معدل السحوبات (السنة س)	7,66%	7,45%	7,46%	7,47%	7,02%
متوسط كلفة الإقتراضات (السنة س-1)	6,62%	5,50%	4,80%	4,58%	5,37%
الهامش	1,04%	1,95%	2,66%	2,89%	1,65%

و خلال الأزمة (2008-2009)، لم يكن بإمكان الصندوق اللجوء إلى موارد طويلة إلا إذا قبل بمعدلات فائدة مرتفعة جدا مع كل التداعيات على المعدلات المطبقة على الجماعات المحلية. و بذلك، ارتكزت المصادر الرئيسية للتمويل بين 2008 و 2009 على آجالات قصيرة بمعدلات فائدة منخفضة نسبيا، مما يفسر الإنخفاض الظرفي للتكاليف الهامشية لاقتراضات الصندوق بين 2008 و 2009.

و قد حافظ الصندوق، الذي انخرط في سياسة تخفيض معدلات الفائدة منذ سنة 2003، مسجلا انخفاضات سنوية متتالية، في سياق تطور المعدلات على مستوى السوق المالي، على معدلاته في نفس المستوى خلال الأزمة و واصل سياسته في تخفيض المعدلات سنة 2010.

و إن هذا الإنخفاض الذي جرى على عكس المنحى التصاعدي المسجل في السوق المالي لم يكن ممكنا إلا بفضل الإنخفاض الملحوظ للحقوق المعلقة الأداء حيث انخفضت نسبتها من 15,8% سنة 2006 إلى 0,89% سنة 2009 و كذا بفضل رجوع الثقة على مستوى السوق المالي، مما مكن الصندوق من تعبئة تمويلات على المدى الطويل.

أما بخصوص الهوامش، فقد بلغ متوسط هوامش الصندوق 1,7% في الفترة الممتدة من 2003 إلى 2010 و ذلك لفائدة الجماعات المحلية.

و هكذا، مكن التطبيق الدقيق لقرارات المجلس الإداري فيما يخص المعدلات، الجماعات المحلية، من الإستفادة من إمتيازات مالية لم يكن بإمكانها الحصول عليها في حالة تطبيق المعايير المخصصة التي حددها إعلان السياسة العامة للصندوق (DPG)، و التي أصبحت اليوم متجاوزة كليا.

2. معامل السيولة

إن طبيعة مستحقات الصندوق تؤدي بالمؤسسة إلى عدم تشكيل خطر ملحوظ للسيولة. بينما و من أجل التوصل إلى عتبة 100% المحددة من طرف البنك المركزي، تم القيام بعدة احتمالات و قدمت إلى لجنة التدقيق و المراقبة، مما سمح باتخاذ

التدابير اللازمة للإبقاء على احترام العتبة المحددة مع عقلنة التكاليف المالية الإضافية الناجمة عن ذلك.

3. تطبيق عمولات الإلتزام

فيما يخص الفترة لما قبل سنة 2005، لم يكن ممكنا احتساب عمولة الإلتزام هذه، على أساس تاريخ استلام طلب الإفراج و لكن استنادا إلى تاريخ القيمة الفعلية للإفراج، علما أن معالجة أي طلب للإفراج تتطلب آجالا تختلف بحسب طبيعة الملف و تعقيداته و كذا اكتمال الوثائق التبريرية. تبعا لذلك، تعتبر جميع المبالغ المحصلة سليمة و مبررة كليا سواء من حيث الممارسة البنكية أو على المستوى التعاقدي و موافق عليها، أخيرا، على النحو اللازم من لدن الآمر بالصرف للجماعة المحلية في إطار عملية سحب الأموال.

منذ 2005، لم يعد الصندوق يقتطع عمولة الإلتزام على السحوبات و ذلك وفقا للقرار رقم 4 للمجلس الإداري المنعقد بتاريخ 30 ماي 2005. و يدخل هذا القرار في إطار التدابير المتخذة لفائدة الجماعات المحلية من أجل تبسيط مساطر اللجوء إلى القرض و التخفيف من أعباءها المالية. بالفعل، و وعيا منه بصعوبات الجماعات المحلية في احترام الآجال التعاقدية لسحب الأموال، قرر الصندوق قبل ست سنوات تعليق هذه الممارسة المالية المتداولة و التي لا تزال رغم ذلك تطبقها أغلبية المؤسسات المالية.

4. طريقة حساب تواريخ القيمة

قبل 2005، كانت مسطرة سحب الأموال تستند على الإعداد في آن واحد لرسالة فتح الإعتماد و جداول الإستحقاق التي يجب الموافقة عليها و توقيعها من طرف الجماعة المحلية للسماح بتحويل الأموال. و كانت هذه القاعدة تجد تبريرها في أن الجماعة المحلية و مركز المحاسبة يشترطان، لغرض تدبير موازنتهما، الإطلاع و المصادقة على الأقساط السنوية المستقبلية قبل التوقيع على موافقتهما على الإفراج على الأموال. و بذلك، كان الصندوق مضطرا لوضع جداول الإستحقاقات و اعتماد تاريخ الإفراج كتاريخ قيمة. و مع ذلك، فإن أجل التوقيع على جداول الإستحقاقات من طرف الزبون يفسر الأجل بين التاريخ المعتمد و التاريخ الفعلي لتحويل الأموال.

و إدراكا منه، لتعقيد هذه المسطرة في وقت السحب، كان الصندوق عند كل استخلاص، يمنح الجماعة المحلية امتيازا حيث يسمح بأجل 40 يوما قبل البدء في احتساب فوائد التأخير. فعلى مستوى العينة التي اعتمدها المجلس الأعلى، تمكنت الجماعات المحلية من توفير 5 ملايين درهم.

منذ 2005، يقوم الزبون بتوقيع موافقته على مستوى رسالة فتح الإعتماد، بينما يقوم الصندوق بتحويل الأموال معتمدا التاريخ الفعلي لتحويل الأموال كتاريخ قيمة من أجل وضع جداول الإستحقاقات.

5. إرجاع فائض التحويلات المحصل عليها من طرف الصندوق

يحرص الصندوق باستمرار على إرجاع جميع المبالغ المدفوعة بالزيادة من طرف الجماعات المحلية. بالفعل فما عدا الثلاث حالات الجاري معالجتها من أجل إرجاعها، فقد تم إرجاع جميع التحويلات التي وقع فيها غلط بمبالغ تتراوح بين 200 درهم و مليوني درهم.

و مع ذلك، فإن عمليات التسوية هذه تؤدي غالبا إلى تأخيرات مهمة ناجمة عن خصوصية مسلسل التسجيل المحاسبتي لعمليات الجماعات المحلية و كذا إلى العديد من عمليات التحديد و التبادل مع مركز المحاسبة التابع له من أجل ترتيب الطرق العملية للتسوية و التي يمكن أن تتعقد عندما يكون للزبون بعض المتأخرات.

6. إعتماد الأيام التقويمية لاحتساب الفوائد المؤجلة

إن القواعد التي يعتمدها الصندوق قبل أو بعد سنة 2008 تتوافق مع أساليب تتم ممارستها عادة من طرف الجهات المانحة سواء الوطنية أو الدولية. و في هذا الصدد، عمل الصندوق على الدوام على تحديد قاعدة الإحتساب على جداول الإستخماد الموافق عليها و الموقعة من طرف الجماعة المحلية.

بينما، في سياق المبادرات الأخرى لفائدة الجماعات المحلية، اختار الصندوق منذ سنة 2008 طريقة لاحتساب الأقساط

السنوية المؤجلة على أساس الأيام البنكية (360 يوم) للسنة يضاف إليها الأيام التقويمية للفوائد المؤقتة.

رابعا - تدبير الميزانية و الأملاك

1. تعديلات اعتمادات الميزانية

لقد سبق أن أبان تقرير للمراقبة الداخلية تم إعداده سنة 2007 و تسليمه للمجلس الأعلى للحسابات، عن تعديل بعض خطوط الميزانية بداخل الأبواب المرتبطة بها، وذلك على الشكل الذي تمت به المصادقة عليه من طرف المجلس الإداري.

و من ناحية أخرى، لا يقوم الصندوق بالإلتزام بأي نفقة، في حالة عدم كفاية الميزانية، بدون الإعداد المسبق لقرار إعادة تخصيص، إلا استثناءا، في حالة النفقات ذات الطابع الإلزامي و الإستعجالي كما هو الشأن للقرار رقم 1699 المتعلق بتسوية النفقات المرتبطة بالكهرباء و الوقود. في المقابل، فإن القرارين رقم 1347 و 1560 المشار إليهما من طرف المجلس الأعلى للحسابات تم إعدادهما قبل الإلتزام بالنفقة.

2. نفقات صندوق التجهيز الجماعي

1.2. تدبير الصفقات العمومية

أ. تطبيق غرامات التأخير

إن تطبيق غرامات التأخير يقتضي أن التأخيرات ترجع بشكل مؤكد لصاحب الصفقة. فيما يخص الحالات التي ذكرها المجلس، فإن أسباب تجاوز الآجال تخرج عن نطاق مسؤولية صاحب المشروع (المصادقة على التسليمات، توسيع نطاق التدخل، مغادرة بعض الأفراد الأساسيين من فريق المشروع داخل الصندوق...). و نظرا لعدم إمكانية إعطاء الأمر بالتوقف (عمل في طور الإنجاز)، تقرر، على أساس آراء المسؤولين عن هذه المشاريع، عدم تطبيق غرامات التأخير الجائرة شيئا ما في الموضوع و التي كان بإمكانها أن تخلق نزاعات مع المزودين.

ب. تطبيق مبدأ المنافسة

إن تدبير المشتريات من طرف الصندوق يتم طبقا لمساطر رسمية مكتوبة و مصادق عليها تأخذ بعين الإعتبار النصوص القانونية المنظمة للصفقات العمومية. و تحدد هذه المساطر شروط و أنماط إبرام الصفقات و كذا دعائم الإستشارات و تحدد العمليات المتعددة للمراقبة و المصادقة على الطلبيات مما يضمن الشفافية و المنافسة الحرة على هذا الصعيد. و الصندوق يعطي الأولوية لإبرام الصفقات عبر فتح باب المنافسة عبر طلبات العروض المفتوحة أو المحددة.

- اللجوء إلى طلبات العروض المحددة

إن اللجوء إلى طلبات العروض المحددة يجد تبريره في خصوصية استشارات الصندوق بوصفه بنكا خاصة حينما تتعلق بميادين جد متخصصة تقتضي من عارضي الخدمات المتخصصين التوفر على تجربة كبيرة و خبرة دقيقة في المجالات التي يعمل الصندوق على تعبئتها لفائدة الجماعات المحلية. و تدعو طلبات العروض هذه إلى المنافسة المقاولات المتخصصة التي من شأنها الإستجابة إلى الخصوصيات المطلوبة. و تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم تسجيل أية شكاية ضد الصندوق في هذا الموضوع.

- اللجوء إلى الصفقات التفاوضية

لا يلجأ الصندوق إلى الصفقات التفاوضية طبقا لمقتضيات الفصول 71 و 72 للمرسوم رقم 388-06-2 المتعلق بإبرام صفقات الدولة، إلا في الحالات المبررة كليا (طلبات عروض غير مجدية، احتكار، أثمان شراء مقننة، صيانة المعدات أو استثناءا في حالة الطوارئ).

و بطبيعة الحال، فإن الإبرام الإداري للصفقات بشكل تفاوضي يُبَرَّرُ تلقائيا بمذكرة تفسيرية تأتي على ذكر المبررات المذكورة أعلاه و التي تشكل أساسا لإعداد شهادة إدارية كما هو مقرر في مساطر الصندوق طبقا لمقتضيات الفصول السالفة الذكر.

صفقة رقم 2007/13 المتعلقة بمهمة الخبرة المالية في مجال التدبير المفوض للمرافق العمومية المحلية

اعتبارا للتقنية المطلوبة لهذه الخدمة و نظرا لصعوبتها و للإستعجال الذي يستدعيه إنجازها، تم اعتماد مزود متخصص انطلاقا من انتقاء العديد من السير الذاتية لخبراء دوليين سبق لهم القيام بمهام مماثلة تخص تدبير العلاقات بين السلطة المفوضة و المفوض له، و يتوفرون على كفاءات في الميادين المؤسساتية، المالية، القانونية، الإقتصادية، التجارية و التقنية.

عقد رقم 2006/19 متعلق بتصور و تصنيع أثاث المكتب

في إطار تهيئة بعض فضاءات المقر الجديد لصندوق التجهيز الجماعي بحي الرياض، و تبعا لتوصيات المهندس المعماري للصندوق، تم إطلاق استشارة لدى العديد من المزودين المتخصصين في فنون الخشب من أجل القيام بتصور و إنجاز أثاث حسب الطلب. و وقع اختيار الصندوق على المزود الذي كان عرضه الأكثر ملائمة لهندسة البناية و تصميم الأثاث المتواجد.

ه.أداء نفقة قد لا تدخل طبيعتها في اختصاصات الصندوق

يخوَل للصندوق، وفقا للنصوص التي تنظمه، وضع رهن إشارة الدولة و الجماعات المحلية الكفاءات ذات التجربة من أجل تمكينهم من اكتساب الأدوات المنهجية الملائمة و المعرفة في مجال التنمية المحلية. لذلك، و على نفس منوال وضع صندوق مواكبة الجماعات المحلية، و على إثر طلب من وزارة الداخلية، عمل الصندوق على تعبئة الخبرة الضرورية سواء داخليا أو على المستوى الدولي بهدف تحسين تدبير العلاقات بين السلطة المفوضة و المفوض له.

د. تجزئة النفقات

طبقا لمسطرة « شراء السلع و الخدمات » بمثابة نظام صفقات الصندوق، تتم المشتريات عبر سندات الطلب في حدود 200 000 درهم لكل سند طلب و لم يتم أبدا تجاوز هذا الحد. و إن المسطرة الجاري بها العمل لا تحدد سقف الجمع بين سندات الطلب من أجل أعمال من نفس النوع و برسم ميزانية محددة. و عليه، و من أجل الإستجابة بشكل أفضل لنوعية طلبيات الصندوق، سيتم تحديد هذا السقف في إطار وضع نظام جديد للصفقات.

فيما يخص سندات الطلب التي ذكرها المجلس الأعلى للحسابات، اعتمدت لجنة صفقات الصندوق دائما، على إثر فرز العروض التقنية و المالية، العروض الأحسن و الأقل ثمنا من بين العروض المتوصل بها و ذلك في إطار الإحترام الصارم للمسطرة الجاري بها العمل لاسيما شروط المنافسة.

2.2. تحمل بعض النفقات

أ. تحمل نفقات تنقل أعضاء المجلس الإداري

في إطار اجتماعات المجلس الإداري، و في غياب منح أتعاب الحضور، يمكن للصندوق أن يتحمل نفقات التنقل و الإقامة لأعضاء المجلس من ممثلي المنتخبين المحليين و ذلك بمنحهم تعويضا جزافيا عن الإقامة (المبيت و الأكل). أما فيما يخص نفقات النقل، فيتم تسديدها إما على أساس مبلغ جزافي أو على أساس نفقات حقيقية مبررة (تذكرة الطائرة...).

فيما يخص تحمل تذاكر طائرة أحد أعضاء المجلس الممثل لإحدى الجماعات المحلية المتواجدة على بعد أكثر من ساعتين من الطيران من مدينة الرباط، فقد تم تبرير التسديدات عن طريق الإدلاء بتذاكر الطائرة، حيث مكن خط سير الرحلات، المستفيد، من الوصول إلى مدينة الرباط انطلاقا من مكان تواجده، لحضور اجتماع المجلس الإداري إثر استدعاء من رئيس المجلس.

ب. تحمل نفقات تنقل "المنسقين المحليين"

بهدف دعم الجماعات المحلية، عمل الولاة و العمال على تعيين بعض الأطر الترابية بهدف تسهيل عملية تدبير القروض على الجماعات المحلية. في هذا الإطار، أطلق الصندوق بدعم من المجلس الإداري، منذ سنة 2005، حصص تكوينية لفائدة هؤلاء المنسقين وتتعلق خاصة بمساطر اللجوء إلى الاقتراض، كما قام بدعوتهم لحضور المعرض الدولي للجماعات المحلية المنظم بالدارالبيضاء في يناير 2007. و لهذا الغرض، كان من الواجب على الصندوق تأمين تنقل و إقامة المشاركين. وبالتالي، فإن التعويضات المدفوعة تشكل تسديدات جزافية كتعويض عن المصاريف التي تحملها كل شخص.

ج. رعاية بعض الأنشطة

يدعم الصندوق بعض الأحداث و التظاهرات بحسب محورها و التي تتعلق على الدوام بدعم التنمية المحلية أو بتشجيع فرص التعاون بين الجماعات المحلية.

- انخراط الصندوق في تنظيم مؤتمر المدن الإفريقية «Africités»

انعقدت الدورة الخامسة لمؤتمر المدن الإفريقية المخصص للجماعات المحلية بإفريقيا، بمراكش في دجنبر 2009 و استقبل أزيد من 1800 منتخب محلي يمثلون حوالي خمسين بلدًا إفريقيًا. وعلى غرار الدورات السابقة، يعمل هذا الحدث على تدعيم اللامركزية في إفريقيا و تقوية دور الحكومات المحلية.

في هذا الإطار تم تنظيم جناح مخصص للمغرب بهدف تعزيز التجربة المغربية لدى هذه البلدان و تلميع صورة المغرب في كل تنوعاته. و في هذا السياق، تم انتداب الصندوق من طرف السلطات العمومية من أجل ضمان تنظيم و تنسيق هذا الجناح نظرا لكون هذه التظاهرة تدخل في صميم مجال عمل المؤسسة. و بالتالي، عمل الصندوق على تنسيق مشاركة المؤسسات العمومية المغربية التي تعمل في مجال التنمية المحلية و ذلك في إطار تعاقدي مع كل واحدة منها يبّين على الخصوص أنماط مشاركتها.

- رعاية الدورة الثانية من المنتدى الدولي MEDays المنظم من طرف معهد أماديوس

إن دعم تظاهرة « تشريفا للمدن» في إطار الدورة الثانية من المنتدى الدولي ميدايز، يدخل في نطاق أهداف المؤسسة الرامية إلى تنمية التبادلات و الشراكات بين مدن البحر الأبيض المتوسط و إعطاء دفعة جديدة للتعاون الدولي بين الجماعات المحلية اعتبارا للمشاريع البنيوية التي تعمل على إنجازها.

- رعاية اليوم الرابع للهندسة المنظم من طرف الفيدرالية المغربية للإستشارة و الهندسة

لقد كان الهدف من دعم اليوم الرابع للهندسة التأكيد على الإهتمام الذي يوليه الصندوق للهندسة و لتنمية الخبرة في مجال الوقاية من الفيضانات من أجل إنجاز مشاريع محلية جديدة.

- رعاية الملتقى الدولي المخصص لموضوع الجهوية و المنظم من طرف ودادية القناطر و الطرق في المغرب

تتعلق هذه الرعاية بملتقى دولي مخصص لموضوع « أية جهوية من أجل مواكبة الإصلاحات و التنمية». و يكمن الهدف في هذا الملتقى في مناقشة موضوع الإصلاح الجهوي بوصفه ورشا استراتيجيا بالغ الأهمية يشجع على ترسيخ الحكامة المحلية الجيدة.

3. تدبير سيارات المصلحة

1.3. تخصيص السيارات

لا يتوفر سوى المدير العام و الكاتب العام على سيارة وظيفية طبقا للعقد الذي يربطهما بالمؤسسة. و إن السيارات الأخرى تعد سيارات مصلحة يمكن استعمالها في تنقل مستخدمي الصندوق من أجل مهام داخل أو خارج مدينة الرباط.

لهذا الغرض، و من أجل ضمان المرونة اللازمة لحسن سير الوحدات، يتم تخصيص سيارات المصلحة هذه حسب الوحدات كما يمكن استعمالها من طرف وحدة أخرى حسب الحاجيات و الإمكانيات. بالإضافة إلى ذلك، و من أجل تفادي الوضع اليومي لأوامر بمهام لكل استعمال للسيارات، يتوفر الأشخاص الذين يقتضي عملهم التنقل باستمرار على أوامر لمهام دائمة تحدد اسم المستعمل و السيارة المستعملة و كذا مدة الإستعمال المرخصة.

2.3. اقتناء البطاقات الخضراء

لقد تم استعمال بعض البطاقات الخضراء والتي تهم بعض السيارات المستأجرة لمدة طويلة، بمناسبة تنقلات في شمال المملكة و قد تم تسديد المبالغ المصروفة من أجل اقتنائها للصندوق.

4. المحاسبة

- معالجة الحقوق المعلقة الأداء

تخص إشكالية الخصم الضريبي للمؤن من أجل الحقوق المعلقة الأداء مجموع القطاع البنكي.

- عدم التلاؤم بين وظيفتي مأمور الحسابات و مزود الخدمات

لقد اظهر افتحاص للوثائق بأن الأمر بالسداد رقم 1757 ا المذكور من قبل المجلس الأعلى يتعلق باستشارة قانونية تم إنجازها من طرف مزود آخر و ليس من طرف مأمور الحسابات. و تجدر الإشارة إلى أن مأموري حسابات الصندوق يؤدون على الدوام مهمتهم القانونية بكل استقلالية وبتطابق كامل مع التشريعات الجاري بها العمل.

5. تدبير الموارد البشرية

- **تطبيق المقتضيات الإنتقالية للنظام الداخلي منذ أزيد من 16 سنة**

منذ سنة 1993، يتوفر الصندوق على نظام داخلي يحدد الأنماط الإدارية المنظمة التي تحكم المستخدمين. و بموجب مقتضيات هذا النظام الداخلي و طبقا لقانون الشغل، فإن علاقة الشغل القائمة بين الصندوق و مستخدميه يحكمها عقد وظيفة يحدد حقوق و واجبات كل من المتعاقد و المؤسسة. و عليه، فإن المادة التي ذكرها المجلس الأعلى تشكل جزءا من نظام عام و لا يمكنها أن تشكل لوحدها قاعدة من أجل إبرام عقود الصندوق.

بينما، سيتم إدماج مقتضيات النظام الداخلي و كذا بعض المقتضيات «الإنتقالية» المطبقة منذ 16 سنة نهائيا داخل نظام جديد للمستخدمين يأخذ بعين الإعتبار التطور المستقبلي للمؤسسة.

من ناحية أخرى، فإن التعديلات التي طرأت على الهيكلة التنظيمية مكنت من إعطاء المؤسسة، الوسائل و الإمكانيات اللازمة للتلاؤم مع التحولات المتعددة لمحيطها و الإستجابة بشكل أفضل لانتظارات و حاجيات زبنائها.

- **مِنَحْ مُكافأة نهاية الخدمة و علاوات للمكافأة**

➢ مكافأة نهاية الخدمة للكاتب العام السابق

إن المعني بالأمر قد أُعيد إدماجه في إطاره الأصلي بالمفتشية العامة للمالية التابعة لوزارة الاقتصاد و المالية، مما يُعد رجوعا إلى وضعيته السابقة كموظف و ليس تعيينا في منصب عمومي آخر. كما أن تعويض نهاية الخدمة المستحق للمعني قد تم أداؤه في إطار مبلغ التسوية النهائية المسلم له طبقا لمقتضيات العقد الوظيفي الذي يربطه بالصندوق و بعد موافقة رئيس مجلس إدارة الصندوق.

➢ علاوات المكافأة للمديرين السابقين للصندوق

لقد تم دفع علاوة المكافأة هذه إلى المعنيين بالأمر برسم مكافأة الحصيلة التي ترمي إلى مكافأة المستخدمين الذين أسهموا في نتائج البنك خلال السنة السابقة. و تشكل هذه المكافأة حقا يُضاف إلى الحقوق الأخرى عند احتساب مبلغ التسوية النهائية.

- تعويض عن الحق في الترقية بصفة غير قانونية

نظرا لأن المعني بالأمر لم يستفد منذ سنة 2000، كباقي مستخدمي الصندوق، من الترقية بدرجة في الأقدمية، فقد تمت تسوية وضعيته تطبيقا للفصل 37 من النظام الداخلي و ذلك على أساس إسقاطات وتيرة الترقيات السنوية المنصوص عليها في الجدول الجاري به العمل آنذاك.

- تحمل نفقات و تعويضات

➢ وضعية المدير العام الحالي للصندوق

طبقا لمقتضيات العقد الوظيفي للمديرين العامين للصندوق، لاسيما المادة السادسة، فإن هؤلاء لهم الحق في التسديد

الشهري الجزافي لنفقات التدفئة، الماء و الكهرباء و الهاتف. و قد تم تطبيق هذا العقد، الذي لا يتضمن أي ملحق، فيما يخص المادة المذكورة، بتقدير مبلغ جزافي تم تحديده في سقف 4000 درهم صافية شهريا، و يبقى هذا السقف أقل من المصاريف المؤداة فعليا من طرف المدير العام.

وضعية المدير العام السابق للصندوق

تطبيقا للمقتضيات التعاقدية التي تربط الصندوق بمسيريه، و بما أن المعني بالأمر لم يتم تعيينه في منصب عمومي آخر، فإنه كان له الحق في تعويض عن المغادرة يوافق أجرة 6 أشهر. و يكون مبلغ التعويض الذي توصل به المعني بالأمر فعليا، أقل بكثير من المبلغ الخام الذي ذكره المجلس الأعلى حيث اختصمت منه جميع الإقتطاعات من المصدر. و لهذا الغرض، وقع رئيس المجلس الإداري قرارا بوقف الإنفصال و كذا مبلغ التسوية النهائية للمدير العام السابق محصورة في تاريخ 31 يناير 2003 مما شكل، بالتالي، قاعدة قانونية للمصادقة على جميع المبالغ المحصل عليها من طرف المعني بالأمر برسم مهامه بالصندوق منذ سنة 2001 .

و لم تخص هذه التسوية، انطلاقا من مبلغ التسوية النهائية، إلا حالتين اثنتين (المدير العام المساعد السابق، المعين سنة 2001 و المدير العام السابق المعين سنة 2002) حيث لم يتم إنجاز عقودهم الوظيفية وقت تعيينهم.

III. جواب وزير الداخلية

(نص الجواب كما ورد)

أخذا بعين الاعتبار الملاحظات الواردة في التقرير الخاص بمراقبة تسيير صندوق التجهيز الجماعي، توضح وزارة الداخلية أن هذه المؤسسة المختصة في تمويل المشاريع الاستثمارية للجماعات المحلية بواسطة الاقتراض، قد انخرطت منذ عدة سنوات في مسلسل تحديثي طموح يرمي إلى تدعيم مكانتها كشريك مالي مميز للجماعات المحلية.

وقد ارتكز هذا المسلسل التحديثي على وضع إستراتيجية فعلية لتطوير الصندوق وكذا على التحسين من حكامته، وأدائه لمجموع أنشطته باحترافية عالية، وكل ذلك بتواز مع وظائف دعم مصاحبة تضمن توفير مناخ عمل ملائم.

1. بخصوص الجوانب المتعلقة بالإستراتيجية والحكامة

يعتبر تحسن المؤشرات الرئيسية المتعلقة بنشاط ومخاطر صندوق التجهيز الجماعي من بين الأهداف الكبرى التي حددتها الهيئات المسيرة لهذه المؤسسة. وقد عرفت هذه المؤشرات تحسنا ملحوظا، حيث انخفضت المتأخرات المرتبطة بتسديد الديون، بـ 81% خلال سنة 2009، في حين سجلت الديون المستحقة انخفاضا بنسبة 88% خلال نفس السنة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأداء الجيد لا يمكن أن يعزى فقط للاعتبارات التحفيزية أو الملزمة التي تنظم عمل الصندوق، بل هو أيضا نتيجة لنمط حكامة فعال يستجيب لإستراتيجية أشرف على إعدادها وبلورتها المجلس الإداري للصندوق، خاصة وأن ديون الصندوق لا تتوفر جميعها على نظام النفقات الإجبارية.

ومن جهة ثانية، وبالنظر إلى استجابة صندوق التجهيز الجماعي لطلبات التمويل الموجهة إليه بنسبة تناهز 95%، فإنه قد أثبت فعلا أن شروط منح التمويل للجماعات المحلية تتلاءم بشكل جيد وخصوصية زبنائه، علما بأن الصندوق مافتئ يتخذ مجموعة من المبادرات والتدابير الرامية إلى تسهيل حصول الجماعات المذكورة على القرض.

وتأكيدا لما سبق، فإن صندوق التجهيز الجماعي مافتئ يضطلع، على الوجه الأمثل، بالدور المنوط به كوسيط مالي وبنك خاص بالجماعات المحلية، إذ يستجيب بنسبة كبيرة لطلبات الجماعات المذكورة المتعلقة بالاقتراض، فضلا عن أنه يستطيع، بالنظر إلى إمكانياته الذاتية، مضاعفة عشر مرات المبلغ الإجمالي المقترض. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأمر يظل رهينا من جهة بالقدرة التدبيرية للجماعات المحلية، ومن جهة أخرى بالنظام الأساسي لصندوق التجهيز الجماعي الذي يعد مؤسسة بنكية محدثة بموجب قرار وزير المالية والتجارة والصناعة التقليدية رقم 2549 بتاريخ 27 أكتوبر 1997.

ولذلك، فإن صندوق التجهيز الجماعي ملزم بالتصرف كمؤسسة بنكية بالمفهوم الكامل مع ما يقتضيه هذا الأمر من ضمان حكامة متقدمة على مستوى الشفافية، وتدبير المؤشرات الاحتياطية، وملاءة الذمة، وتدبير المخاطر،...

وعليه، فإنه ليس لصندوق التجهيز الجماعي أن يبت في ملائمة المشاريع المطلوب تمويلها ولا تحليل آثارها على تحقيق الأهداف التي تنتظرها الساكنة.

كما لا يمكن لهذا الصندوق أن يتدخل لفائدة الجماعات المحلية ذات الإمكانيات المالية المحدودة، وأن كل عملية لصالح هذه الفئة من الجماعات لا يمكن أن تتم إلا في إطار سياسات الدولة المخصصة لدعم اللامركزية.

واعتبارا لهذه التطورات، فإن الاعتماد على «إعلان السياسة العامة»(DPG) للصندوق، الذي تمت صياغته سنة 1993 أضحى متجاوزا، خاصة وأن هذه الوثيقة التوجيهية قد تم إعدادها بغرض الاستجابة لحاجيات معينة ومحددة في الزمن، إبان تدخل صندوق التجهيز الجماعي كصندوق عمومي.

واستنادا إلى تقرير المجلس الأعلى للحسابات، فإنه سيتم تغيير هذا «الإعلان» الخاص بالسياسة العامة للصندوق، وذلك من خلال وضع نظام مسطري جديد منبثق من النظام الحالي الذي يعتمد بشكل كبير على الإجراءات المتلائمة مع إستراتيجية الصندوق وكذا التطورات العديدة والسريعة التي تعرفها سياسة اللامركزية، على أن يتم عرض هذا النظام الجديد على أنظار الهيئات المسيرة للصندوق قصد المصادقة عليه.

كما سيتم اغتنام فرصة وضع هذا النظام الجديد من أجل التفكير في إمكانية تكليف الصندوق بمهام مواكبة الجماعات المحلية في إنجاز المشاريع التي استفادت فيها من دعمه المالي، فضلا عن إمكانية تكليفه كذلك بمهمة القيام بالمراقبة البعدية للمشاريع المذكورة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التوسيع المحتمل في مجال اختصاصات الصندوق يفرض عليه الانفتاح على مجموعة من الأنشطة التي لا تتوافق حاليا مع المهام المنوطة به كوسيط بنكي بين الجماعات المحلية والسوق المالي، وأن هذا الانفتاح يظل رهينا بتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك، دون أن يؤدي هذا الأمر إلى الإخلال بالقدرة التنافسية للصندوق وتوازناته المالية.

وفيما يتعلق بإمكانية الإشراك المباشر للأبناك التجارية في تمويل الجماعات المحلية عن طريق الاقتراض، فإنه جدير بالذكر على أنه بالموازاة مع الجوانب المتعلقة بالمنافسة الناتجة عن إمكانية اعتماد انفتاح الأبناك المذكورة على هذا القطاع، فإن هذا الإجراء قد يصطدم ببعض المعطيات التي تميز في الوقت الراهن أداء صندوق التجهيز الجماعي، ترتبط بعضها باستمرارية أداء هذه المؤسسة لمجموعة من المهام المندرجة في إطار المصلحة العامة، في حين يرتبط البعض الآخر بمرونة المساطر المتبعة من أجل منح القروض للجماعات المحلية؛ ناهيك عن أن تطبيق هذا الإجراء يقتضي وجوبا القيام بمراجعة شاملة لسياسة اللامركزية.

وارتباطا بنفس الموضوع، فإن وزارة الداخلية توضح كذلك أن المجلس الإداري لصندوق التجهيز الجماعي قد أعطى موافقته في وقت سابق لتحديد شروط استفادة الجماعات المحلية من تمويل متكامل من طرف الصندوق والأبناك التجارية الأخرى. وقد مكن هذا الإجراء، الذي يستبق التحولات التي سيعرفها الصندوق لا محالة في إطار تفعيل الجهوية المتقدمة، من إنجاز تركيبات مالية لتمويل عدد من الوكالات المستقلة، ساهمت فيها كبرى الأبناك المغربية.

كما وجبت الإشارة كذلك إلى أنه تم تمويل بعض الجماعات المحلية عن طريق الأبناك، رغم كون هذه العملية تظل محدودة من حيث عدد المستفيدين، فضلا عن أن الدولة شجعت الأبناك على تمويل الميدان المحلي بفتح خطين من الاعتمادات لفائدة هذه المؤسسات على مستوى البنك الدولي.

2. بخصوص الجوانب المتعلقة بأنشطة صندوق التجهيز الجماعي

إن صندوق التجهيز الجماعي، باعتباره بنكا متخصصا في تمويل الجماعات المحلية، يسهر بشكل دقيق على احترام مقررات المجالس المنتخبة المتخذة طبقا لمقتضيات الميثاق الجماعي، حيث يعمل على التأكد من مصادقة سلطات الوصاية على المداولات التي ترخص لجوء المجالس المذكورة إلى الاقتراض، وذلك طبقا للمقتضيات التشريعية الجاري بها العمل في هذا المجال.

وعليه، فإن مسألة التدخل المباشر لصندوق التجهيز الجماعي في تسيير الشأن المحلي يعتبر أمرا غير ممكن، سواء عن طريق فرض معايير محددة أو توجيه المجالس المنتخبة بغية تبني ممارسات معينة؛ كما لا يمكن للصندوق التدخل لدى هذه المجالس من أجل توجيه مداولاتها للتقليص من الصلاحيات الممنوحة للآمرين بالصرف فيما يخص الاستثمار وتمويله.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تدبير الجماعات المحلية لمشاريعها الاستثمارية، بغض النظر عن مصادر تمويلها، يرتكز أساسا على القدرات المحلية فيما يخص التنظيم والقيادة، تحت مسؤولية المنتخبين المحليين الذين اختارهم المواطنون لهذا الغرض وذلك في احترام تام لمبدأ اللامركزية، الذي لا يمكن بموجبه قبول أي تدخل في التدبير المحلي خارج مقتضيات المراقبة القانونية.

كما أن صندوق التجهيز الجماعي لم يعد يعتمد في دراسة طلبات القروض على مقتضيات «إعلان السياسة العامة» الذي أضحى متجاوزا، بل على مجموعة من المعايير كالتمويل الذاتي وطبيعة المصاريف الممولة، وأن كل استثناء لهذه القاعدة يجب تعليله والموافقة عليه من طرف لجنة القروض التي تضم ضمن أعضائها ممثلين عن وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد والمالية.

إن نظام المعايير السالفة الذكر والاستثناءات الممكن قبولها، وكل العمليات المرتبطة مباشرة بنشاط صندوق التجهيز الجماعي تخضع لمجموعة شاملة من المساطر الموثقة والواضحة والمفتحصة، وذلك في احترام تام للنصوص والمبادئ التي تؤطر نشاط هذه المؤسسة التي تعالج طلبات جميع الجماعات المحلية على قدم المساواة وداخل آجال مضبوطة.

كما أن هذا النظام ينص كذلك، على غرار الممارسات المعمول بها في جميع المؤسسات البنكية، على تحليل المخاطر طبقا

للقواعد الاحترازية الجاري بها العمل في هذا المجال، إلا أنه لا يمكن أن يرتكز على مجوع المؤشرات المعيارية للنجاعة، نظرا لارتباط الاستثمارات المحلية بخصوصيات كل جماعة محلية على حدة من جهة، ومن جهة أخرى اعتبارا لاختلاف طبيعة الصعوبات التي يمكن أن تحيط بالاستثمارات المذكورة.

ورغم كل ذلك، فإن صندوق التجهيز الجماعي تبنى منهجية تستند على مراجع فعالة لتقييم تكلفة المشاريع المعروضة عليه للتمويل. حيث يعمل على مقارنة تقديرات التكلفة كما تم تحديدها في الدراسات التي تقدمها الجماعة المحلية الراغبة في الحصول على قرض، مع متوسط الأثمنة المعمول بها في السوق لإنجاز مشاريع مماثلة في نفس النطاق الجغرافي.

3. بخصوص الجوانب المتعلقة بوظائف الدعم

يخضع مسلسل تدبير ميزانية صندوق التجهيز الجماعي لمجموعة من الإجراءات والمساطر الموثقة التي تمكن المجلس الإداري من التوفر على جميع البيانات المرتبطة بإنجازاته.

وبغرض ضمان أكبر قدر من الشفافية، فإنه سيتم بمناسبة انعقاد اجتماع المجلس الإداري المقبل، اقتراح تجميع كافة هذه المساطر في دليل موحد لتدبير الميزانية، يأخذ بعين الاعتبار نظام صندوق التجهيز الجماعي كبنك وطبيعة النفقات التي يقوم بها.

وسيتم اتباع نفس المنهجية فيما يخص تدبير مشتريات صندوق التجهيز الجماعي، وذلك من خلال توثيق نظام خاص يأخذ بعين الاعتبار المساطر المتبعة حاليا مع ملائمتها وخصوصيات الصندوق. أما فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية لهذه المؤسسة، فإنه سيتم إحداث نظام أساسي خاص بالموارد البشرية متجانس مع خصوصيات مهن الصندوق وتطوره المستقبلي.

وأخيرا، بخصوص بعض الحالات الإدارية المشار إليها في التقرير الخاص، فإن وزارة الداخلية ستعمل على حث الهيئات المسيرة للصندوق، على توضيحها ومعالجتها طبقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل.

مجلس القيم المنقولة

أحدث مجلس القيم المنقولة، كمؤسسة عمومية، بموجب الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 212 - 93 - 1 الصادر في 21 شتنبر 1993 المتعلق بمجلس القيم المنقولة وبالمعلومات المطلوبة إلى الأشخاص المعنوية التي تدعو الجمهور إلى الاكتتاب في أسهمها أو سنداتها. ويتخذ المجلس شكل هو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي و يخضع لوصاية الدولة.

وتتمثل مهمة مجلس القيم المنقولة، حسب مقتضيات الفصل الأول من الظهير المشار إليه أعلاه، فيما يلي:

- التأكد من حماية الادخار الموظف بقيم منقولة واقتراح التدابير اللازم اتخاذها لهذه الغاية ؛
- والسهر على سير أسواق القيم المنقولة على أحسن وجه والتأكد على الخصوص من الإنصاف والشفافية والاستقامة في الأسواق المذكورة؛
- ومؤازرة الحكومة في ممارسة صلاحياتها المتعلقة بتنظيم الأسواق المذكورة.

وقد منح الظهير الشريف السالف الذكر لمجلس القيم المنقولة، وخصوصا الفصول من 24 إلى 35 منه، صلاحيات سلطة الضبط، حيث إنه مؤهل لمراقبة ومعاقبة حالات التقصير في تطبيق النصوص المنظمة. وتتراوح العقوبات من عقوبات تأديبية إلى عقوبات مالية تم تحديد قائمتها في النظام العام للمجلس كما تمت المصادقة عليه بقرار لوزير المالية رقم 822-08 بتاريخ 14 أبريل 2008.

ويتوفر مجلس القيم المنقولة، بالإضافة إلى صلاحيات المراقبة وفرض العقوبات، على سلطة تنظيمية محددة في الفصل 2-4 من الظهير السابق الذكر والذي ينص على أنه «يجوز لمجلس القيم المنقولة أن يصدر، لأجل تنفيذ مهامه، دوريات تطبق على مختلف الهيئات أو الأشخاص الخاضعة لمراقبته».

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مراقبة تسيير مجلس القيم المنقولة من طرف المجلس الأعلى للحسابات عن ملاحظات تتعلق خصوصا بالحكامة وتدبير الوظيفة المتعلقة بتدبير الأصول ووظيفة مراقبة دعوة الجمهور إلى الاكتتاب في الأسهم أو السندات عبر بورصة القيم ومراقبة مختلف المتدخلين والرقابة على السوق والتحقيق بشأن الجنح المتعلقة بالبورصة وكذا الوظائف الداعمة.

1. مراقبة وظيفة تدبير الأصول

لقد تطورت وظيفة تدبير الأصول بصفة ملموسة، خصوصا بالنسبة للهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة والتي عرفت أصولها نموا مضطردا خلال الفترة 2005 - 2009 إذ بلغت قيمتها 193 مليار درهم متم 2009، فيما لم تتعد 80 مليار درهم بداية 2005، أي بنسبة نمو بلغت 141.75% . و قد قام المجلس الأعلى للحسابات بالتحقق من مدى فعالية المراقبة التي يقوم بها مجلس القيم المنقولة على وظيفة تدبير الأصول وأثار الملاحظات الرئيسية التالية :

- **ترخيص مجلس القيم المنقولة لصناديق "مخصصة" غير مفتوحة في وجه كل المكتتبين** : إن الصناديق المنعوتة بالمخصصة (لبعض المتدخلين أو المستثمرين المؤسساتيين) ليست مفتوحة في وجه كل المكتتبين، وهو ما يخالف المبادئ المحددة في الظهير بمثابة قانون رقم 213 - 93 - 1 المتعلق بالهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة، خصوصا مبدأ الانفتاح على كل مكتتب (الفصول 2 و4).

و بالرغم من عدم وجود أي نصوص منظمة خاصة بهذه الصناديق، فقد تم الترخيص لها والتأشير على مذكرة المعلومات والجذاذة الوصفية الخاصين بها من لدن مجلس القيم المنقولة، وذلك بناءا على المسطرة والمبادئ نفسها المنظمة لمنح التأشيرة والترخيص للهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة المفتوحة للجمهور.

- **حصر مراقبة صناديق التوظيف المشتركة في الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة**: غالبا ما يقوم التشريع بحصر صلاحية الهيئة المكلفة بضبط السوق فيما يخص مراقبة صناديق التوظيف المشتركة باستثناء الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة. فعلى سبيل المثال، لم يتم توسيع صلاحيات مجلس القيم المنقولة لتشمل صناديق التوظيف المشترك في التسنيد إلا في سنة 2008 بمقتضى القانون رقم 06 - 33 المتعلق بتسنيد الديون. في حين يعتبر القانون رقم05 -41 المتعلق بالرأسمال المجازف قانونا اختياريا إذ منح للشركات إمكانية ممارسة هذا النشاط خارج مجال تطبيقه. فحسب مجلس القيم المنقولة، قامت شركتي تسيير الهيئات المكلفة بالتوظيف في الرأسمال المجازف بطلب الرخصة من أجل ذلك، غير أنه لم يتم إحداث صناديق وذلك نظرا لوجود عقبات قانونية.

بالإضافة إلى ذلك، تعرف ممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس القيم المنقولة، تأخرا، حيث إنه إلى غاية متم فبراير 2011، لم تتم مراقبة نشاط الرأسمال المجازف.

أما فيما يخص نشاط التسنيد، فلم يتم الشروع في أ أية مهمة لمراقبة الصناديق الثلاث الموجودة حاليا على الساحة أو المؤسسات المبادرة والمسيرة والمودع لديها. كما أنه لم يتم إصدار أي دورية من طرف المجلس لتأطير المتدخلين السالفي الذكر.

- **عدم معاقبة عدة حالات متكررة وهامة تتعلق بالتقصير في تطبيق النصوص المنظمة**: سجل المجلس الأعلى للحسابات عدة خروقات ومخالفات للنصوص المنظمة تم الوقوف عليها على إثر مهام التفتيش المنجزة من طرف مجلس القيم المنقولة على شركات التدبير، كعدم احترام بعض حاصرات الحساسية وبعض النسب الاحترازية، والنقص في المعلومات المبلغة للزبناء، وقيام بعض أعضاء هيئة التدبير بعمليات شراء أو بيع السندات لحسابهم الخاص خلال نفس يوم إنجاز العمليات لحساب الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة التي يقومون بتدبيرها، إلخ.

ولم يقم مجلس القيم المنقولة بتطبيق أي عقوبة ولو إدارية بل اقتصر فقط على وضع مخططات عمل لمعالجة هذه الخروقات، الأمر الذي ساهم في تفشي هذه الممارسات التي أصبحت متكررة.

التقصير في مراقبة نشاط "تدبير الأصول"

فيما يخص شركات التدبير: وسع القانون رقم 01 - 23 بتاريخ 21 أبريل 2004 المغير والمتمم للظهير الشريف بمثابة قانون رقم 212 - 93 - 1 السالف الذكر، مجال مراقبة مجلس القيم المنقولة الذي أصبح يشمل شركات التدبير عند النظر في طلبات الترخيص للصناديق.

وسجل المجلس الأعلى للحسابات بطئا في وثيرة مهام تفتيش شركات التدبير حيث أنه خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2010 لم تخضع هذه الشركات للتفتيش إلا مرة واحدة (باستثناء حالة واحدة).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن مهام التفتيش المنجزة قبل سنة 2010 هي في غالبيتها وصفية للمساطر المطبقة وللتنظيم والوسائل التقنية ولا تركز على الجوانب المتعلقة بمراقبة مشروعية، ومدى مطابقة العمليات للنصوص المنظمة الجاري بها العمل، وتنفيذ العمليات طبقا للسياسة الاستثمارية للصندوق، وكذا مراقبة مدى احترام نطاق الحساسية، وتصنيف الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة، ومراقبة صحة تقييم الأصول المدبرة، إلخ.

فيما يخص صناديق الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة

مراقبة موجهة لشركات التدبير وليس للصناديق: إن أحد أهداف مراقبة الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة هو ضمان إنجاز العمليات التي تتحملها هذه الصناديق يتم إنجازها حصريا لفائدة حاملي الحصص، إلا أن المراقبة الميدانية لهذه الهيئات ترتكز على شركات التدبير وليس على الصناديق. وهكذا، لا يتم مراقبة إلا عينة صغيرة من هذه الصناديق خلال القيام بمهام التفتيش التي تهم شركات التدبير. وبالتالي، فإن عدة صناديق لا تخضع للمراقبة الميدانية.

قصور في تأطير ومراقبة تقييم بعض أصول الصناديق: في ظل غياب نظام معلومياتي، فإن فحص صحة حساب قيمة التصفية من لدن مجلس القيم المنقولة يتم عن طريق أخذ عينات فقط من صناديق الهيئات المكلفة بالتدبير الجماعي للقيم المنقولة أي ليس بطريقة منتظمة بالنسبة لجميع الصناديق. إضافة إلى ذلك، فإن هذه المراقبة تنحصر في إعادة العملية الحسابية بناء على وضعية الأصول المصرح بها من طرف شركة التدبير دون إجراء مقارنة مع وضعية الأصول المدرجة ضمن قوائم المؤسسة المدبرة أو المودع المركزي (ماروكلير).

ويثير تقييم الأصول التي تعتبر كأساس لحساب قيمة التصفية الملاحظات التالية:

- فيما يتعلق بالمساهمات العينية في الصناديق التي تم تبليغ مجلس القيم المنقولة بتقرير مراقب الحسابات الخاص بها، فلم يقم مجلس القيم المنقولة بأي تقييم لهذه المساهمات؛
- فيما يتعلق باستثمارات الهيئات المكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة بالخارج، فلم يقم م.ق.م. بأي مراقبة بعين المكان لمدى مطابقة تقييم هذه الأصول للمقتضيات المنصوص عليها في المادة 6 من الدورية رقم 08/03 المتعلقة بعمليات التوظيف بالعملات الأجنبية التي تقوم بها هذه الهيئات. وتجدر الإشارة إلى أن استثمارات هذه الهيئات بالخارج قد بلغت 1,66 مليار درهم متم سنة 2010.
- فيما يتعلق بتقييم الدين الخاص الذي يمثل مبالغ هامة في حقيبة أصول الهيئات المذكورة سلفا (بلغ حجم المعاملات المتداولة في السوق الثانوية من طرف هذه الهيئات 91.799.876.995 درهما خلال سنة 2009)، فإن الفصل 7 من دورية على القيم المنقولة. رقم 04/02 ينص، فيما يخص سندات الاقتراض التي لم تصدر من طرف الدولة، على تحديد منحنى مكافآت المخاطرة بالنسبة لكل شخص صادرة عنه. وعلى أنه في حالة وجود مكافأتين أو عدة مكافآت خلال نفس المدة المتبقية يأخذ بالأكثر حداثة. إلا أنه لم يتم إنجاز عملية إعادة تقييم مكافأة المخاطرة وبالتالي فإنه يمكن لنفس حقيبة سندات الاقتراض أن تحتوي على نفس السند مع نفس المدة المتبقية وامتدادين مختلفين.

2. مراقبة عمليات دعوة الجمهور إلى الاكتتاب

بالنظر إلى مهمة مجلس القيم المنقولة في حماية الادخار المستثمر في القيم المنقولة أو أي توظيف آخر منجز باللجوء إلى الادخار العمومي، فقد تم تكليفه بمراقبة المعلومات المبلغة للعموم وتوقيع العقوبات في حق الأشخاص المصدرين للسندات الذين لا يتقيدون بواجبات الإعلام.

ويتعلق الأمر بمراقبة قبلية تنجز في بداية سيرورة الإصدار بالتأشير على مذكرة المعلومات ومراقبة بعدية بتتبع المعلومات المنشورة ومراقبة صحتها.

- **التأشير على مذكرات المعلومات المتعلقة بعمليات دعوة الجمهور إلى الاكتتاب في الأسهم أو السندات من طرف الأشخاص المعنويين**

يتم التأشير من طرف مجلس القيم المنقولة على مذكرة المعلومات دون فحص مدى تناسق مخططات الأعمال: تعتمد كل عمليات دعوة الجمهور إلى الاكتتاب في أسهم أو سندات أحد الأشخاص المعنويين المؤشر عليها من طرف مجلس القيم المنقولة على تبليغ مخطط الأعمال إلى م.ق.م. من طرف الجهة التي تصدر الأسهم أو السندات (المصدر). و يتضمن هذا المخطط التوقعات المتعلقة بالنشاط والنتائج خلال مدة ثلاث سنوات والتي يمكن تمديدها إلى خمس سنوات.

إلا أن مراقبة تناسق الإسقاطات المستقبلية - خصوصا مع مخططات الأعمال (رقم المعاملات، النتائج، إلخ) وعلى الأخص عن طريق مقاربة زمنية لنتائج المقاولة أو مع معطيات وحقائق السوق- تبقى هامشية.

يعتمد تحليل المعطيات المتعلقة بالتأشير على مذكرات المعلومات فقط على التقارير العامة لمراقبي الحسابات: على الرغم من أن مجلس القيم المنقولة ملزم قانونيا بالتأكد من أن « المعلومات المقدمة إلى الجمهور من لدن الأشخاص الذين يدعون الجمهور إلى الاكتتاب صحيحة ودقيقة وصادقة»، فإن افتحاص الملفات التي تخص عمليات اللجوء إلى الادخار العمومي مكن من اكتشاف غياب التقارير المفصلة لمراقبي الحسابات واقتصار م.ق.م. على التقارير العامة وشهادة الرأي المقدمة من لدن هؤلاء المدققين .

و بالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن الفصل 22 من الظهير الشريف المعتبر بمثابة قانون رقم 212 - 93 - 1 المشار إليه أعلاه يمنح لمجلس القيم المنقولة صلاحيات واسعة للحصول على المعلومات الضرورية، فإن هذه الصلاحيات تبقى غير مفعلة.

وقد ألقت قضية GSI بالشك في فعالية هذا النظام المتعلق بمعالجة طلبات منح التأشيرات التي تخص العمليات المالية وكذا مدى جودة المعلومة التي يتوصل بها المجلس خصوصا صحتها ومطابقتها لمبدأ الصورة الصادقة.

- **العروض العمومية للبيع**

أثار افتحاص ملفات متعلقة بدراسة طلبات التأشير تخص عينة من العروض العمومية للبيع الملاحظات التالية :

أوجه القصور في تأطير عمل المستشارين الماليين: سجل المجلس الأعلى للحسابات نقصا في تأطير المستشارين الماليين المكلفين بدراسة طلبات دعوة الجمهور للاكتتاب والذي اتخذ أشكالا متعددة، لا سيما فيما يخص :

- **التقييم:** يعتبر التقييم أحد جوانب مراقبة المعلومة الأكثر أهمية. وتكمن الخطورة في تحريف قيمة المؤسسة خصوصا في اتجاه المبالغة في التقدير دافعا بذلك المدخرين إلى أداء مكافآت تتعدى الثمن الحقيقي للسهم. غير أنه لوحظ أن مجلس القيم المنقولة لا ينظر في طرق ومناهج التقييم المستعملة ولم يصدر أي دورية من أجل تأطير هذا الجانب ووضع إطار مرجعي له. وهكذا يقرر المستشار المالي للعملية بحرية في طرق ومناهج تقييم المؤسسات المصدرة وكذا الخصم الذي سيطبق على القيمة المحسوبة للسهم.
- **وجود فوارق هامة في ثمن العروض العمومية للبيع بثمن مفتوح:** تم الوقوف على وجود فوارق هامة بين الثمن الأدنى والثمن الأعلى بالنسبة للعروض العمومية للبيع بثمن مفتوح. فعلى سبيل المثال، بلغ اتساع الفارق 15% في حالة شركة HY. ويبقى تقدير الفارق السالف الذكر، في غياب نص تنظيمي، خاضعا لتقدير المؤسسة المصدرة ومستشارها المالي.
- **هيكلة عملية الإدراج في البورصة:** على الرغم من أن الدورية رقم 06/06 المتعلقة بتوظيف السندات المقبولة ببورصة القيم تنص في الفقرة رقم 2.3 من المادة 3 أنه «من أجل ضمان انتشار أفضل للسندات على العموم، في حالة تقسيم مسبق لمبلغ العملية لأجزاء مختلفة مخصصة لفئات مختلفة من المستثمرين، يجب تجنب اختلال التوازن البين في هذا التقسيم، باستثناء الامتياز المحتمل الممنوح للأشخاص الذاتيين»؛ فلم يصدر م.ق.م. أي نص تنظيمي لتأطير هذا الجانب الذي يبقى خاضعا لتقدير المؤسسة المصدرة ومستشارها المالي.
- **نقص في تأطير جانب تمويل الاكتتابات** : تم تهميش جانب تمويل الاكتتابات لمدة طويلة من طرف م.ق.م. عند تأشيره على مذكرات المعلومات التي تخص العروض العمومية للبيع، وهذا على الرغم من اكتشاف اختلالات مختلفة خلال إنجاز مهام تفتيش شركات البورصة والمودعين كعدم تغطية المؤن المالية الضرورية للاكتتابات، والاكتتابات المدعوة «على بياض»، إلخ.

وهكذا لم يقم مجلس القيم المنقولة بوضع بعض التوجيهات لتوسيع العمل بهذا الجانب، أثناء تحديد كيفية الاكتتاب في العروض العمومية للبيع، إلا في شهر يونيو 2010.

شبه غياب لمراقبة مدى احترام شكليات تنفيذ دعوة الجمهور إلى الاكتتاب: اقتصرت مهمة مجلس القيم المنقولة، فيما يخص مراقبة عمليات دعوة الجمهور إلى الاكتتاب، على التأشير على بيان المعلومات المتعلق بالعملية. إذ أنه لم يقم بأي عملية للمراقبة البعدية لشروط الاكتتاب ومدى مطابقتها للمذكرة المؤشر عليها. وكان يجب انتظار سنة 2011، حتى يقوم م.ق.م. بزيارة مباغتة لمؤسسات مكلفة بجمع الاكتتابات وذلك بمناسبة عملية إدراج في البورصة.

بالنسبة للمراقبة بعين المكان، فإن المهمة الوحيدة ذات الطابع الموضوعي والخاصة بعملية عروض عمومية للبيع، التي تم إنجازها تتعلق بسهم CGI وذلك نظرا للشائعات القوية التي كانت تغمر السوق.

الإدراج في البورصة لشركة CGI

خلصت بعض عمليات العروض العمومية للبيع، خصوصا حالة CGI، إلى الوقوف على مخالفات واختلالات مست بمبدإ المساواة في التعامل مع المستثمرين وكذا ما قد يمكن إدراجه في إطار خيانة الأمانة.

فقد قام مجلس القيم المنقولة، في تاريخ 12 يوليو 2007، بالتأشير على مذكرة المعلومات المتعلق بالإدراج في البورصة لشركة CGI. ويخص موضوع هذه العملية الإدراج في البورصة بالرفع في رأس المال وبالبيع، بثمن مفتوح بين 832 درهم و952 درهم من أجل عدد إجمالي للأسهم المعروضة يبلغ اتباعا 3.681.600 سهما منها 2.208.000 سهما عن طريق الرفع من رأسمال و1.473.600 سهما عن طريق البيع (أي ما مبلغه 1,837 مليار درهم إلى 2,102 مليار درهم عن طريق الرفع من الرأسمال وبين 1,226 مليار درهم و1,402 مليار درهم عن طريق البيع).

و نظرا للعيوب التي شابت هذه العملية، فقد قام م.ق.م. خلال سنة 2007 بإجراء بحث يتعلق بتصرفات بعض شركات البورصة فيما يخص السهم CGI أسفر على ما يلي:

تمركز الأسهم بين بعض المتدخلين عبر خلق صناديق متعددة قبل بدأ عملية الاكتتاب: قام شخص ذاتي أجنبي بالاكتتاب بمبلغ إجمالي قدره 123 مليار درهم و تم منحه، عبر 353 صندوق تحوزها خمسة شركات تدبير، منها أربعة تم خلقها خلال سنة 2007، عددا من الأسهم بقيمة إجمالية بلغت 700 مليون درهم وهو ما يمثل نسبة 40% من مجموع ما تم تخصيصه للمؤسساتيين.

تمويل مبالغ فيه عبر "السحب من الكتلة" على مستوى السوق الأولية : تلزم القواعد الاحترازية المفروضة على شركات البورصة، من جهة، أن يكون مستوى الالتزامات المأخوذة على الزبناء مرتبطا مباشرة بمستوى رؤوس الأموال الذاتية، ومن جهة أخرى، أن تبقى الأرصدة الدائنة للزبناء على شكل أصول سائلة. ولا يمكن لشركة البورصة أن تقرض أموالا لزبنائها أو أن تستعمل أموال بعض الزبناء لتمويل آخرين. غير أنه، في حالة قضية CGI، لم يتم احترام هذه القواعد مما أدى إلى ظهور خروقات على مستوى السوق الأولية يوم إجراء عملية التسديد مقابل التسليم التي بلغت ما قدره 968 مليون درهم.

بالإضافة إلى ذلك، تمكنت شركة US ، عن طريق استعمال 100 صندوق، من شراء سندات دون أداء مبلغها مستعملة في ذلك الأرصدة الدائنة لمودعين وطنيين. وهكذا، حصل المستفيد من العملية على ربح قدر بأكثر من 40 مليون درهم دون أن يقوم باستخدام ماله الخاص.

تمويل مبالغ فيه عن طريق "السحب من الكتلة" على مستوى السوق الثانوية: استعملت شركة البورصة US سوق الكتل من أجل القيام بعمليات شراء وبيع السندات المخصصة للصناديق الأجنبية للحساب الخاص لمسيري مجموعة US ومتصرفي شركة البورصة وكذا بعض الزبناء المفضلين في حين كانت السوق المركزية تطالب بالسندات.

تم القيام بعمليات الشراء لحساب المسيرين السالف ذكرهم دون توفرهم على ودائع نقدية. حيث قام مسيرو US وكذا بعض الزبناء المفضلين باقتناء سندات CGI منذ الأيام الأولى من تسعير القيمة بحيث تقدموا كمشترين على مستوى سوق الكتل ليبيعوها فيما بعد لحساب صناديق أجنبية بأثمنة مغرية.

وهكذا قام ثلاثة من مسيري US بشراء 39.022 سندا بثمن 1.142 درهما للسند أي ما مجموعه 44.563.124 درهم وهذا دون أداء المقابل المالي لهذه العملية. وبعد ذلك أعيد بيع السندات في تاريخ 22 و28 غشت مما مكن هؤلاء الأشخاص من تحقيق ربح إجمالي فاق 33 مليون درهم.

ويتضح جليا مما سبق ذكره، أن عملية الإدراج في البورصة أحاطت بها عدة نقائص على مستوى تطبيق القواعد من طرف المتدخلين في السوق. ومما شجع على ذلك غياب مراقبة بعدية ل م.ق.م. للعمليات الخاصة بالإدراج في البورصة، وكذا غياب العقوبات. كما اتضح جليا محدودية الترسانة القانونية خصوصا فيما يتعلق بالعمليات التي تخص الكتل والمستثمرين المؤسساتيين.

- قصور في النصوص المنظمة للصرف : استطاع المكتتب الأجنبي من الاكتتاب في العملية دون توفره على سيولة مالية حقيقية بالعملة الصعبة رغم ذلك تمكن من استخراج أرباح مالية بالعملة الصعبة فاقت 40 مليون درهم. مما يوضح جليا القصورالمتواجد في النصوص المنظمة.
- ضعف العقوبات المنطوق بها : اقتصرت مهمة البحث التي قام بها مجلس القيم المنقولة على شركات البورصة ولم تشمل باقي أعضاء تشاركية التوظيف، علما أنه تم الوقوف على نفس الاختلالات تقريبا بعد ذلك لدى باقي أعضاء هذه التشاركية (SB خلال سنة 2009 و BCخلال سنة 2009 و BI خلال سنة 2010).

بالإضافة إلى ذلك، لم يتم النطق بأي عقوبة أو غرامة اتجاه مسيري شركات البورصة خصوصا مسيري US، رغم أنه تم التنصيص عليها في الفصل 76 من الظهير الشريف المعتبر بمثابة قانون رقم 1-93-211، ولم يتم إحالة الملف على القضاء. وهكذا، فرغم خطورة الوقائع وأهمية الأرباح التي حصل عليها مسيرو US بدون وجه حق (بقيمة 33 مليون درهم)، فلم يتخذ مجلس الإدارة المنعقد في تاريخ 8 فبراير 2008 القرارات اللازمة.

فضلا عن ذلك، فقد اقتصر مجلس القيم المنقولة على النطق بعقوبات إدارية اتجاه شركات البورصة BMCB وSFوAI في حين أن هاتين الأخيرتين ارتكبتا مخالفات خطيرة للنصوص المنظمة للسوق، خصوصا مبادئ المعاملة العادلة للمكتتبين والشفافية في إدارة تسيير عملية التوظيف.

ومن جهة أخرى، فإن هذه القضية تثير تساؤلات حول جدول العقوبات المالية لمجلس القيم المنقولة الذي ينص على وضع سقف للعقوبات ولا يأخذ بعين الاعتبار الأرباح المحصل عليها بطريقة غير قانونية. وهكذا، فلم يقيم مجلس القيم المنقولة، العمولات المحصل عليها خصوصا من طرف شركة البورصة US ليقدر مختلف الامتيازات المالية المحصلة. فقد اقتصرت العقوبة المالية المفروضة عليها على مبلغ 10 مليون درهم أي أقل من ثلث الربح المحصل عليه فقط من طرف المسيرين الثلاثة الذين تدخلوا بسحب مكثف في السوق الثانوية بعد تسعير القيمة.

تمت معاقبة هذه الشركة كذلك، بسحب رخصة مودع السندات والنقود. إلا أن وقع هذه العقوبة يضل ضعيفا حيث أنه تم اقتناؤها بعد مرور وقت وجيز من طرف مجموعة بنكية و قامت هذه المجموعة مؤخرا بتقديم طلب للترخيص.

- محدودية ترسانة النصوص المنظمة لمجلس القيم المنقولة فيما يخص تأطير الاكتتابات: لقد تبين محدودية المقتضيات المتعلقة بعمليات الاكتتاب، المنصوص عليها في المادة رقم 3 من دورية مجلس القيم المنقولة رقم 06/06 والتي تنص على أن «المبلغ الأقصى المطلوب من طرف نفس المكتتب محدد في سقف 10% من المبلغ الإجمالي للعملية المالية، إضافة عند الاقتضاء إلى الاكتتابات في مختلف الأجزاء». فقد قامت شركات البورصة بتجاوز هذه القاعدة بسهولة عن طريق استعمال صناديق متعددة. بالإضافة إلى ذلك، لم تحدد النصوص المنظمة لمجلس القيم المنقولة، مسؤولية شركة البورصة في حالة عدم احترام هذه القاعدة.
- تقصير الشركة المدبرة لبورصة القيم في مراقبتها للاكتتابات: تثير قضية CGI بصفة مباشرة مسؤولية الشركة المدبرة لبورصة القيم للدارالبيضاء حيث إنه، على الرغم من كثرة الطلب بشأن الاكتتاب في سندات CGI وبمبالغ جد هامة، فإنها لم تلجأ إلى استعمال مبدإ طلب الأموال الممنوح لها كما هو منصوص عليه في الفصل 1.2.8 من نظامها العام.

وينص هذا النظام على أنه في حالة طلب مفرط يؤدي إلى توزيع غير عادل للسندات، يمكن للشركة المدبرة أن تلزم شركات البورصة أعضاء تشاركية التوظيف أن تدفع لها، يوم دفع الاكتتابات، المبالغ التي تغطي أوامر الاكتتاب وذلك في حساب للشركة المدبرة مفتوح ببنك المغرب.

برامج إعادة الشراء

ينص الفصل 281 من القانون رقم 95 - 17 المتعلق بشركات المساهمة كما تم تغييره وتتميمه بواسطة القانون رقم 05 - 20 بتاريخ 23 ماي 2008 على أنه « يمكن للشركات المقيدة سنداتها في بورصة القيم شراء أسهمها في البورصة و ذلك قصد تنظيم السوق». وتشكل برامج إعادة الشراء استثناء للمبدإ العام المنصوص عليه في الفصل 280 من القانون السالف الذكر الذي ينص على أنه « يمنع على الشركة أن تكتتب و تشتري أسهمها [...] إلا إذا كان الهدف من شراء الأسهم هو إلغاؤها من أجل تخفيض رأس المال [...]».

ويقر القانون رقم 95 - 17 هذا الإجراء الاستثنائي دون تحديد دقيق لمفهوم تسوية السوق (أو التسعيرة) وكذا حدودها. بالإضافة إلى ذلك، لا تنص أي مقتضيات قانونية على العقوبات في حالة عدم احترام المصدر وشركة البورصة لشروط البرنامج كما تم تحديدها في مذكرات المعلومات المتعلقة بها.

وزيادة على ذلك، فقد تم تسجيل غياب تأطير م.ق.م. لهذه البرامج مما منح حرية التصرف لشركات البورصة فيما يخص تنفيذها وذلك إلى غاية سنة 2011 حيث قام مجلس القيم المنقولة بإصدار الدورية رقم 11/01.

وعلى إثر ذلك، فقد قام عدة مصدرين وشركات التدبير بتحويل هذه البرامج عن هدفها الذي هو تسوية التسعيرة. حيث قام بعض المصدرين بعملية الشراء خلال فترة هبوط التسعيرة وبالبيع عند ارتفاعها. وفي حالة الهبوط، تم الاحتفاظ بمخزون السندات إلى غاية استئناف السوق. وقد مكنهم هذا من الحصول على أرباح هامة.

أما بالنسبة لشركات البورصة، فقد لجأت لهذه البرامج من أجل رفع قيمة محفظة السندات في نهاية السنة وكذا التلاعب بأسعار الأسهم أو السندات. لذلك، لم يتم تنشيط بعض حصص البورصة إلا بعمليات تم إنجازها لتنفيذ هذه البرامج ولكن بصفة مقسمة على اليوم مما من شأنه تغليط السير العادي للسوق وإعطاء انطباع خاطئ عن طلب السند من طرف السوق.

وعلى الرغم من وجود عدد كبير من برامج تسوية التسعيرة المؤشر عليها، فلم يتمكن مجلس القيم المنقولة من تحديد

إذا ما كان هذا الاستثناء قد حقق الهدف من التسوية.

ثم إنه، إلى غاية شهر مارس من سنة 2011، لم تنجز أية دراسة، ولو عامة، من أجل الإحاطة وتقييم مدى تحقيق الهدف من عملية التسوية من طرف مختلف البرامج التي تم عرضها من أجل التأشير عليها من طرف مجلس القيم المنقولة

3. مراقبة المتدخلين

يمارس مجلس القيم المنقولة صلاحيات مراقبة المتدخلين على مستوى السوق المالية؛ وهم شركات البورصة والشركة المدبرة لبورصة القيم والمودع المركزي وماسكو الحسابات.

وتهدف هذه المراقبة إلى التأكد من كون الوسائل التنظيمية والتقنية للمتدخلين ملائمة لممارسة أنشطتهم في ظروف آمنة والتأكد من مدى احترامهم للمقتضيات القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل.

وقد اهتم المجلس الأعلى للحسابات بالأساس بطريقة إنجاز مجلس القيم المنقولة للمراقبات المختلفة على المتدخلين وعلى تتبع الاختلالات وأوجه القصور المكتشفة وقام بإبداء الملاحظات التالية:

مراقبة الشركة المدبرة لبورصة القيم والمودع المركزي وشركات البورصة وماسكي الحسابات

- بالنسبة للشركة المدبرة والمودع المركزي: على الرغم من أن القانون المعدل رقم 23-01 بتاريخ 21 أبريل 2004 قام بتوسيع صلاحيات مجلس القيم المنقولة فيما يخص مراقبة المتدخلين، فلم يتم مراقبة الشركة المدبرة لبورصة القيم إلا خلال سنة 2009 (حيث لم تخص مهمات التفتيش المنجزة خلال سنتي 2006 و2008 إلا الطوارئ التقنية).

وفيما يتعلق بالمراقبة الميدانية للمودع المركزي، فإنها تنجز في إطار سيرورة طويلة وبطيئة حيث أن المهمة الأولى للتفتيش تمت ما بين 25 ماي 2005 و29 يونيو من نفس السنة وكانت تهم الوسائل الموضوعة من طرف ماروكلير من أجل ممارسة مهامه. وتبعا لهذه المهمة، فقد تم حصر مخطط عمل خلال الاجتماع الذي تم في تاريخ 28 يونيو 2006. وبعد ذلك قام م.ق.م. بمهمة جديدة للتفتيش خلال سنة 2007 تم التأكد من خلالها من مدى تطبيق نتائج المهمة المنجزة خلال سنة 2005. وتبعا لذلك، فقد تم حصر مخطط عمل جديد إلا أنه لم يتم القيام بأي مهمة بعدية لتقييم المنجزات ميدانيا. وكان يجب الانتظار إلى غاية شهر مارس 2010، حتى ينجز م.ق.م. مهمة موضوعاتية بشأن تقييم سياسة سلامة المنظومة المعلوماتية ولم يتوصل هذا الأخير بجواب المودع المركزي إلا نهاية شهر فبراير 2011.

- بالنسبة لشركات البورصة وماسكي الحسابات : لاحظ المجلس الأعلى للحسابات بطء وثيرة إنجاز مهام التفتيش الميدانية لدى شركات البورصة، وخصوصا لدى ماسكي الحسابات (كان يجب انتظار متم سنة 2009 لكي يقوم مجلس القيم المنقولة بتفتيش كل المؤسسات المودعة وماسكي الحسابات بوثيرة مهمة لكل مؤسسة). بالإضافة إلى ذلك لم يحدد مجلس القيم المنقولة أي هدف للتعاقب الذي يجب، مبدئيا، أن يكون متناسقا مع أجل ثلاث سنوات المفروض على المتدخلين التقيد به للاحتفاظ بالوثائق المثبتة للعمليات.

عدا ذلك، فقد كانت مهام مراقبة المؤسسات المودعة وماسكي الحسابات المنجزة، في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2005 و2007، في مجملها عبارة عن مهام إعدادية. وكان يجب انتظار سنة 2008، حتى يتم إعداد تقارير تفتيش تركز أساسا على الاختلالات ذات الصبغة التقنية.

مراقبة سلامة المنظومات المعلوماتية غير متممة بتدقيق تقني

تعتبر المنظومة المعلوماتية وكذا سلامتها المكون الرئيسي للمراقبة الميدانية للشركة المدبرة لبورصة القيم وكذا المودع المركزي.

إلا أن مهام المراقبة المنجزة من طرف مجلس القيم المنقولة، اقتصرت على الجانب التنظيمي، وذلك لعدم توفره على الكفاءات المناسبة في مجال سلامة المنظومة المعلوماتية.

عدم معاقبة التجاوزات في تطبيق النصوص المنظمة

سجل المجلس الأعلى للحسابات أن مجلس القيم المنقولة نادرا ما يفرض عقوبات على تجاوزات للنصوص المنظمة التي

تستدعي عقوبات تأديبية و/أو مالية ، وذلك حتى بالنسبة للتصرفات التي تمس مبدأ الإنصاف في التعامل مع المستثمرين على مستوى السوق.

ويتعلق الأمر بالتأخر في أداء أرباح الأسهم الموزعة وبمخالفات تمس بالشفافية والإنصاف في التعامل مع المكتتبين (خصوصا عدم التأريخ بوقت لأوراق الاكتتاب وعدم احترام نسبة تغطية الاكتتابات على مستوى حسابات بعض الزبناء ووجود اكتتابات بعد غلق الفترة المخصصة لذلك وغياب تغطية بقايا الاكتتاب ووجود اكتتابات لا تحترم كيفية الاكتتاب المحددة في مذكرات المعلومات وتشكيل الذخيرة المالية بعد فترة الاكتتاب، إلخ). ويقتصر م.ق.م. عموما على وضع مخطط عمل، وهذا على غرار المخططات الموضوعة لمعالجة أوجه القصور التنظيمية والتقنية.

وعلى صعيد آخر، فإن شركات البورصة ملزمة باحترام القواعد الاحترازية المحددة في النصوص المنظمة. غير أنه تم اكتشاف عدم احترام متكرر لهذه القواعد وبمستويات دالة (حيث حققت شركة بورصة واحدة ما يفوق 35 تجاوزا غير مسموح به ما بين سنتي 2007 و2008).

في حين اقتصر م.ق.م. على توجيه أوامر وعلى عقوبات إدارية (توبيخ وأمر)، دون تفعيل مقتضيات الفصل 70 من الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 212 - 93 - 1، والذي ينص على أنه في حالة بقاء التوبيخ أو الإنذار أو التحذير أو الأمر دون نتيجة يمكن ل م.ق.م. توقيف عضو أو عدة أعضاء من الهيئات الإدارية والتدبيرية أو من مجلس رقابة شركات البورصة المعنية. كما يمكنه كذلك أن يقترح على الوزير المكلف بالمالية إما منع أو تقليص ممارسة بعض العمليات من طرف شركة البورصة وإما تعيين متصرف مؤقت وإما سحب الرخصة من شركة البورصة.

عمليات ذهاب وإياب على مستوى سوق الكتل

يتم إنجاز عمليات ذهاب وإياب السندات على مستوى سوق الكتل من قبل شركات البورصة لحسابهم أو لحساب زبنائهم. والهدف من هذه العمليات غالبا ما يكون الزيادة في قيمة محافظهم.

فحسب إحصائيات مجلس القيم المنقولة التي تخص العمليات التي كانت موضوع طلبات الاستثناء، فإن حجم عمليات الذهاب والإياب على مستوى سوق الكتل (حجم غير مضاعف لمقابل التعامل) بلغ أكثر من 39% خلال سنة 2007 وأكثر من 25% خلال سنة 2010، مؤثرا بذلك على الأحجام المتداولة على مستوى سوق الكتل ومحرفا لنشاطه.

4. الرقابة على سوق البورصة

دعم القانون رقم 01 - 23 صلاحيات مجلس القيم المنقولة خصوصا فيما يتعلق بمراقبة ومعاقبة الأشخاص الذين يخرقون قواعد السوق، وذلك حتى يضمن السوق أكثر فأكثر المساواة والشفافية والنزاهة. وقد نص القانون على أربعة أنواع من جنح البورصة المعاقب عليها : جنحة الاطلاع وجنحة تبليغ معلومات تفضيلية وجنحة تقديم معلومات مغلوطة أو مضللة وجنحة التلاعب بأسعار الأسهم أو السندات.

فيما يخص جنح البورصة، ومن أجل السهر على احترام النصوص المنظمة، أحدث م.ق.م. وظيفة الرقابة وذلك من أجل ضمان مطابقة تعاملات البورصة للنصوص المنظمة. وقد أثار تقييم تدبير هذه الوظيفة الملاحظات التالية:

- على الرغم من أن القانون وسع من طبيعة جنح البورصة، فإن وسائل الرقابة الحالية تحد من قدرة مجلس القيم المنقولة على اكتشافها: إن أغلب الحالات المشكوك فيها من طرف الرقابة والتي تصل إلى مرحلة البحث تهم التلاعب بأسعار الأسهم أو السندات. وتشكل حالات جنح الاطلاع ثلث الحالات المسجلة من طرف الرقابة والمحالة على البحث. فبالنسبة للفترة الممتدة من سنة 2006 إلى سنة 2010، كشفت إحصائيات م.ق.م. عن وجود 37 ملفا يخص التلاعب بأسعار الأسهم أو السندات و18 حالة لجنحة الاطلاع.

إضافة إلى ذلك، تقتصر حالات جنحة الاطلاع المكتشفة فقط على الحالات التي لها تأثير على الأثمنة. وبالتالي فحالات جنحة الاطلاع التي ليس لها تأثير على الأثمنة تفلت من الرقابة.

أما بالنسبة لجنح الاطلاع المرتكبة بطريقة غير مباشرة بواسطة شخص وسيط فيصعب استيعابها عن طريق الرقابة. ومن الملفت أن القواعد الحالية الخاصة بالرقابة لا تسمح بذلك وحتى المقتضيات التنظيمية الجاري بها العمل، فيما يخص الصلاحيات الممنوحة لمجلس القيم المنقولة المتعلقة بالتحريات، تظل محدودة مقارنة مع الممارسات الدولية

(خصوصا الوصول إلى لوائح الهاتف أو اللجوء إلى الشرطة القضائية من أجل البحث).

- **منظومة معلوماتية لا تلائم الرقابة**: تشكل المنظومة المعلوماتية عائقا أمام الرقابة على سوق البورصة. فالمنظومة المعلوماتية الحالية لا تمنح إمكانية وضع مقياس لقواعد الرقابة وبالتالي وضع نظام إنذار يعمل تلقائيا في حالة وجود فارق مقارنة مع قواعد محددة مسبقا. وهكذا، تتم الرقابة تقريبا بواسطة العين المجردة وبالتالي ترتبط فعاليتها بخبرة المحلل وبقدراته وكفاءاته على اكتشاف الاختلالات والتصرفات المشبوهة.
- **تدوين غير فعال لنتائج الرقابة ونقص في الشفافية عند حفظ الجنح المشكوك فيها**: لم يبدأ تدوين عمل الرقابة اليومي شهريا في جذاذات تلخيصية ومدعمة إلا خلال سنة 2009، مع وضع مساطر جديدة بشأن وضع وسائل مادية وملموسة لتجسيد الامتداد سواء على مستوى القرارات المتخذة أو على مستوى الدعامات والوثائق المتأثرة بهذه القرارات.

وبالنسبة للفترة التي سبقت سنة 2009، فلم يتمكن المجلس الأعلى للحسابات من تتبع نتائج الرقابة وكذا مختلف مراحل معالجتها (خلق ومصادقة على مستوى المصلحة وإحالة الملفات على المدير العام وقرار هذا الأخير حفظ أو تعميق البحث أو الإحالة على مصلحة الأبحاث). بالإضافة إلى ذلك، لم يتمكن المجلس من الاطلاع على قرارات معللة تعليلا كافيا من طرف المدير العام ل م.ق.م. تخص حفظ الجنح المشكوك فيها.

5. البحث ومعاقبة جنح البورصة

يمتلك مجلس القيم المنقولة سلطة البحث بموجب الفصل 24 من الظهير الشريف المعتبر بمثابة قانون رقم 212 - 93 - 1. وقد عزز القانون المغير رقم 23-01 هذه الصلاحيات عن طريق السماح لأطر مجلس القيم المنقولة، باستدعاء والاستماع إلى كل شخص يمكنه منحهم معلومات لها علاقة بمهمتهم وكذا القيام» [...]

القيام، في جميع الأماكن المهنية أو غيرها، بزيارات بعين المكان وعمليات تفتيش وحجز قصد البحث عن وثائق وجميع العناصر المادية المثبتة لوقوع مخالفة لأحكام المواد المذكورة...».

ويتخذ قرار التحقيق في ملف بحث من طرف المدير العام لمجلس القيم المنقولة بناء على نتائج الرقابة على تعاملات البورصة على مستوى السوق واكتشاف وقائع أو أفعال من شأنها أن تشكل جنحا. وبعد إنجاز بحث، تقرر الإدارة العامة إما حفظ أو تعميق البحث أو الإحالة على مجلس الإدارة من أجل الدراسة. ويرجع قرار دراسة نتائج البحث وكذا قرار الإحالة على القضاء إلى مجلس الإدارة.

- صلاحيات واسعة يمارسها المدير العام

سجل المجلس الأعلى للحسابات أن المدير العام لمجلس القيم المنقولة، في غياب إطار تنظيمي ملائم، يمارس صلاحيات واسعة فيما يخص قرار حفظ جنح البورصة المشكوك فيها في مرحلة الرقابة وكذا الجنح التي تم إنجاز بحث فيها.

فضمن 55 جنحة مشكوك فيها التي تم إنجاز بحث بشأنها ما بين سنتي 1999 و2010 (عدا تلك الجارية معالجتها) بتت الإدارة العامة في 41 ملفا، أي أن أكثر من 74% من القرارات اتخذت بطريقة منفردة وخارج إجماع مجلس الإدارة.

وبناء عليه، فيمكن للمدير العام أن يقيم بكل حرية جنح البورصة وأن يقرر إحالة أو عدم إحالة الملفات المتعلقة بها على مجلس الإدارة. ولم تثر هذه الوضعية أية ملاحظة من قبل مجلس الإدارة حيث أنه لا يوجد أي نقاش بأي محضر من محاضر المجلس حول الجنح المشكوك فيها التي تم اكتشافها من طرف مصالح م.ق.م. وكذا تعليلات حفظها من طرف مديره العام.

- اختلالات وظيفية في مجلس الإدارة

سلطات غير محددة بوضوح لمجلس الإدارة تنتهي بإبعاد المتصرفين عن مهمتهم: إن الاطلاع على بعض ملفات البحث والمصير الذي آلت إليه يدفع إلى التساؤل حول دور متصرفي مجلس القيم المنقولة في معالجة جنح البورصة وكذا المتابعات التي يجب اتخاذها.

وغالبا ما ترتكز مناقشات المتصرفين بشأن نتائج البحث على التكييف القانوني للوقائع أو تقتصر على إكراهات

الترسانة القانونية فيما يخص البحث أو الصعوبة المحيطة بإثبات وجود عنصر النية في الأفعال المكتشفة. والواقع أن البحث بشأن جنح البورصة من طرف مصالح م.ق.م. هو مجرد بحث إداري محدود بطبيعته مقارنة مع البحث القضائي. ثم إن الفصل 35 من الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 212 - 93 - 1 ينص بوضوح على إحالة الأمر إلى وكيل الملك حتى لمجرد العلم بوجود مخالفات يمكن أن يترتب عنها عقوبات جنائية.

وعليه، فإن نتيجة لطريقة التدبير الحالية لم تتم إحالة بعض الأفعال على القضاء بالرغم من كونها ثابتة وخطيرة وبالتالي فهي لم تخضع إلى العقاب. كما يتم حفظ بعض الملفات إما خلال فترة البحث الأولي أو حتى بعد إنجاز البحث والافتحاص من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء وذلك لأسباب محدودية الترسانة القانونية فيما يخص التحري والتكييف القانوني.

مجلس إدارة يؤخر فحص ودراسة الجنح التي أنجز فيها التحقيق: يفترض مبدئيا الإسراع بالعقوبة فيما يخص جنح البورصة من أجل ضمان فعالية ونجاعة المتابعات وإعطاء المثل على مستوى السوق. ولكن في الواقع تأخذ المساطر وقتا هاما.

في حالة قضية «O» والتي كانت الملف الوحيد الذي تم إحالته على القضاء (قبل تاريخ 30 مارس 2011)، بشأن الأفعال التي سجلت عن طريق التتبع ما بين 5 نونبر 2003 و31 دجنبر من نفس السنة بسبب تعاملات تمت تسويتها بين شركتين للتأمين بهدف الرفع من سعر السند (مر السعر من 1.320 درهم في تاريخ 5 نونبر 2003 إلى 1.690 درهم في تاريخ 31 دجنبر 2003). وعلى الرغم من أن التحقيق كان مفتوحا ابتداء من تاريخ 11 مارس 2004، فلم يتخذ قرار إحالة الملف على القضاء من طرف المجلس الإداري إلا خلال اجتماعه في تاريخ 26 يونيو 2007.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الملفات المتعلقة بأفعال تعود لسنتي 2006 و2007 (رقم DI-2006-08/5 ورقم MC-2007-05/3 ورقم MC-2007-10/9) والتي كان يجب على مجلس الإدارة أن يبت فيها خلال دورته لشهر فبراير 2009، تمت إحالتها من جديد على المجلس المنعقد في تاريخ 15 يوليو 2010 حيث قام بدوره بإرجاء فحصها إلى دورة خصصت لها خلال الأسبوعين الأخيرين من شهر غشت 2010. وهذه الدورة لم يتم عقدها إلا في تاريخ 30 مارس 2011 حيث تم أخيرا إصدار قرار حفظ القضيتين الأولتين وتوجيه إنذار وعقوبة مالية بقيمة 200.000 درهم في القضية الثالثة.

وعموما، فإن مجلس الإدارة يتجنب الإحالة على وكيل الملك رغم كون جنح البورصة التي تم اكتشافها ثابتة. و غالبا ما يتم تعليل ذلك بحجج يصعب الإقتناع بها. وعلى سبيل المثال : «هذا النوع من القضايا غير مألوف لدى المحاكم الوطنية أو تجنب فضائح مالية جديدة في السوق» (في حالة MCM) أو «كون مؤسسة عمومية متورطة لا يسمح بإجراء مناقشة واضحة حول الملف» (في حالة CD). و هذا الوضع من شأنه المساس بنزاهة السوق و ضمان الحماية لتصرفات ذات طبيعة جنحية.

في حالات أخرى، قام المجلس بتأجيل النظر في بعض الجنح، التي يمكنها أن تؤدي إلى عقوبات جنائية، عن طريق إحالتها على اللجنة المتساوية الأعضاء والتي كان الهدف من إنشائها، بواسطة القانون المغير رقم 23-01، التحقيق في أفعال ذات طابع تأديبي. ثم إن بعض الملفات تمت إحالتها عليها خلال شهر فبراير 2009 في حين أن هذه اللجنة لم تكن مفعلة بعد في هذا التاريخ.

وتجدر الإشارة إلى أنه بتزامن مع نهاية مهمة المجلس الأعلى للحسابات، قرر مجلس الإدارة في تاريخ 30 مارس 2011 إحالة خمس ملفات عالقة على القضاء وتنصيب مجلس القيم المنقولة كطرف مدني. وتعود بعض الأفعال إلى سنتي 2007 (ملف رقم MC-2007-02/2) و2008 (ملف عدد MC-2008-01/1).

معالجة جنح بورصة ثابتة على أنها مجرد حالات للدراسة والتعلم: تم استعمال بعض حالات جنح البورصة الثابتة والواضحة كحالات للدرس والتعلم داخل المجلس، عوض إعداد ملفات التحقيق المتعلقة بها وتحريك المساطر القانونية المنصوص عليها في الظهير بمثابة قانون رقم 1-93-212 المتعلق بمجلس القيم المنقولة. ويتعلق الأمر بملف MC حيث أن الأفعال المكتشفة من طرف المجلس تتعلق بالتلاعب بأسعار الأسهم أو السندات وخيانة الأمانة. ونفس الأمر يخص الملف C المتعلق بتقصير من طرف المدبر للمقتضيات التنظيمية التي تنص على أن تدبير هيأة مكلفة بالتوظيف الجماعي للقيم المنقولة يجب أن يتم حصريا لفائدة حاملي الحصص أو الأسهم (حسب مجلس الإدارة، يجب توجيه التحليل وتكييف الأفعال نحو جنحة الاطلاع).

- معالجة تفاضلية لجنح البورصة

خصص مجلس القيم المنقولة معالجة تفاضلية لبعض الملفات بشأن جنح مرتكبة من طرف أشخاص ذاتيين وتتعلق بالتلاعب بأسعار الأسهم أو السندات.

وهكذا، فبالنسبة للملف رقم 2007-05/3 المتعلق بالتلاعب بالأسعار الذي لم تتعد أرباحه 22.000 درهم، تم فحص ودراسة القضية من قبل مجلس الإدارة المنعقد في تاريخ 23 مارس 2009 وقرر فرض عقوبة مالية بقيمة 20.000 درهم.

وفي قضايا أخرى متعلقة كذلك بالتلاعب بالأسعار وعلى الرغم من حدة وجسامة الأفعال المرتكبة واعتراف مرتكبيها بما نسب إليهم، فقد تم الاقتصار في معاقبة بعضهم على التحسيس دون أن تفرض عليهم عقوبات مالية (ملفات رقم MC-2009-11/4 ورقم MC-2009-11/6 ورقم MC-2009-11/10).

وفي نفس السياق، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أنه قد تم تخصيص معاملة خاصة لقضايا أخرى متعلقة بجنح البورصة والتي انتهت بحفظها دون حتى إجراء تحقيق معمق للأفعال المآخذ عليها من طرف الرقابة.

وهكذا، ففي القضية AD ، تم فتح بحث من طرف مجلس القيم المنقولة ما بين شهر مارس 2007 وشهر أبريل 2008 بناء على الأعمال الرقابية، على إثر اكتشاف وجود حركات مكثفة لشراء القيمة عند اقتراب نشر بلاغات صحفية من طرف الشركة المصدرة وكذا أحجام هامة عند عمليات الشراء والبيع المنجزة من قبل أشخاص لهم قرابة عائلية مع المسيرين أو قرابة وظيفية مع الشركة. وقد مكنت هذه العمليات (المنجزة على القيمة) هؤلاء الأشخاص من تحقيق أرباح هامة تقدر بملايين الدراهم ويعطي الجدول التالي أمثلة لذلك :

الأشخاص المشتبه فيهم	فترة الشراء	الأرباح المحصل عليها بالدرهم
الشخص رقم 1	من 11-09-2006 إلى 15-01-2007	6.388.111
الشخص رقم 2	من 10-07-2006 إلى 27-11-2006	29.112.331
الشخص رقم 3	من 07-08-2006 إلى 23-01-2007	11.121.835
الشخص رقم 4	من 18-08-2006 إلى 19-01-2007	198.234.100
الشخص رقم 5	من 11-07-2006 إلى 09-08-2006	2.474.490

وتجدر الإشارة إلى أن مجلس الإدارة المنعقد في تاريخ 26 يونيو 2007 قام بتأجيل فحص ودراسة الملف إلى دورة 12 نونبر 2008 والتي تم خلالها تأجيل النظر في الملف إلى دورة لاحقة. وفي الأخير، لم تتم مناقشة الملف واتخذ مدير عام م.ق.م. قرار حفظه بتاريخ 26 شتنبر 2008 دون تعليل.

على مستوى المسطرة، فقد تم تخصيص معاملة خاصة للتحقيق في هذه القضية في مرحلة البحث، حيث :

- اقتصر مجلس القيم المنقولة، من أجل حصر لائحة الأشخاص المشتبه فيهم، على أكبر عشر عمليات على مستوى الشراء والبيع خلال الخمسة أيام قبل وبعد نشر كل بلاغ صحفي. وهكذا، فقد اقتصر م.ق.م. على الفترة التي كانت فيها المعلومة ذات طابع تمييزي و التي حددها في فترة خمسة أيام فقط دون توسيع التحليل السلوكي إلى فترة أطول. وفضلا على ذلك، لم يتم دمج بعض مصدري الأمر (الآمرين بالسحب) المشتبه في علاقتهم مع دائرة القرار، ضمن مجال التحريات بسبب، حسب مجلس القيم المنقولة، أن عمليات الشراء كانت جد متباعدة و دون تحديد مدة هذا التباعد.
- وقام مجلس القيم المنقولة بدمج مصدري الأمر الذين ينتمون إلى عائلة مسيري شركة AD ليحصر لائحة تحتوي على 44 شخصا مشتبه فيهم. غير أنه لم يتم إنجاز التحليل السلوكي والتحريات سوى على لائحة محدودة تضم 14 شخصا، تم حصرها بعد تطبيق معايير انتقائية تم تحديدها إلا أن وجاهة هذه المعايير وتوازناتها تبقى موضوع نقاش.
- وخلال مرحلة الاستماع، وعلى الرغم من أن مجلس القيم المنقولة قام بحصر لائحة تتشكل من 14 شخصا (ذاتيين ومعنويين) ، فإنه لم يستمع إلا إلى البعض منهم فقط.

- وكل عمل التحري كان معتمدا على الاستماعات وتصريحات الأشخاص المستمع إليهم؛ وحتى الأشخاص المعنويين المشتبه فيهم لم يقوموا بإطلاع م.ق.م. على أي وثيقة تثبت قرارات الاستثمار والقرارات المتخذة المبررة للاستثمار خلال هذه الفترة بالتحديد ومؤكدة لتصريحهم.
- ولا يحدد تقرير البحث أي إجراء فيما يخص التأكد من جاهزية الدخائر المالية، خصوصا بالنسبة للأشخاص الذاتيين، عند قيامهم بإصدار أوامر شراء.
- ولم يتم الإشارة، في تقرير البحث، إلى تحليل سلوكي لمختلف الأشخاص المحتفظ بهم خلال فترة طويلة بالنسبة للقيمة المتعلقة بشركة AD ولم يتم إنجاز أي تحليل سلوكي على السوق بأكمله.

فيما يخص القضيةAH_ ، فقد اكتشفت الرقابة على السوق أن الفترتين السابقتين للبلاغات الصحفية المنشورة من قبل الشركة في تاريخ 7 شتنبر 2007 المعلن عن نتائج الأسدس الأول و6 دجنبر 2007 الخاص بتوقعات نتائج السنة 2007 على التوالي، تميزت بحركية هامة لشراء سندات .AH مما أدى بمجلس القيم المنقولة إلى الاشتباه في وجود جنحة الاطلاع. وقام مجلس القيم المنقولة، بإجراء بحث حول هذه القضية ابتداء من تاريخ 6 شتنبر 2008.

ومن أجل إنجاز البحث تعرف المجلس على عدة متدخلين من بين الذين قاموا بعمليات في السوق خلال الفترة المشتبه فيها. وقد وضع الكثير منهم خارج مجال المتابعة من دون وجود أي أسس أو حجج موضوعية.

ويتعلق الأمر بصندوق للتوظيف قام بشراء 984 سندا ما بين 3 غشت و6 شتنبر 2007 شكلت العمليات الوحيدة على القيمة طيلة هذه السنة. ومع ذلك فلم يقم مجلس القيم المنقولة حتى باستدعاء الشركة المدبرة لهذا الصندوق من أجل تبرير عملياتها خلال هذه الفترة.

كما أن HAF قام بعمليات على السند خلال الفترة الممتدة من 6 إلى 24 غشت 2007 دون الاستماع إليه من طرف م.ق.م..

وأخيرا لم يحتفظ التحقيق إلا بمشتبه فيه واحد، ويتعلق الأمر بمتصرف بشركة AHالذي استأنف شراءاته بعد توقف دام لمدة شهرين في تاريخ 26 نونبر 2007، وهي الفترة التي تتزامن مع تقديم النتائج السنوية لأعضاء مجلس الإدارة قبل انعقاد مجلس الادارة في تاريخ 5 دجنبر 2009. هذا الأخير تم تبرئته وقرر المدير العام ل مجلس القيم المنقولة حفظ الملف في تاريخ 8 ابريل 2010 دون تعليل قراره.

أفعال مضرة بالسوق خارج مجال تطبيق النصوص المنظمة

لا تنص النصوص المنظمة الجاري بها العمل على مقتضيات واضحة تمنع بعض الممارسات التي يمكن أن تلحق ضررا بالسير العادي للسوق وتؤثر سلبا على حرية تبادل العرض والطلب كتعديل أوامر بيع أو شراء الأسهم المدرجة خلال اللحظات القليلة التي تسبق التثبيت -أو الإغلاق- (حالة ملف البحث رقم MC-2006-04/4) وإدراج أوامر في نهاية الحصة وتعاملات دون تبادل حقيقي للملكية، وكذا التغييرات المتعددة للأوامر من أجل الكشف عن الكميات المخبأة (حالة ملف البحث رقم MC-2006-06/3).

وبالتالي، يتم حفظ الحالات المكتشفة والمحقق فيها بواسطة قرار للمدير العام لمجلس القيم المنقولة. ولم يحدد م.ق.م. بعد موقفا واضحا اتجاه هذه الممارسات.

ويتعلق الأمر كذلك بعملية البيع بدون تغطية، و هي غير محظورة صراحة بحكم القانون. وبالتالي فإن الحالات التي تم اكتشافها من طرف مجلس القيم المنقولة في إطار مهام تفتيش شركات البورصة أو بناء على أوامر إجراء تحقيق لا تكون موضوع عقوبات.

6. تدبير الموارد البشرية

- إعادة صياغة منظومة الأجور ونتائجها

بلغ عدد مستخدمي مجلس القيم المنقولة 99 مستخدما في سنة 2010 بكتلة أجور تقدر ب 38.562.766 درهم.

وقد عرفت هذه الأخيرة نموا مضطردا إذ تضاعفت بحوالي ثلاث مرات بين سنتي 2003 و2010. وقد نما معدل الأجر السنوي

لكل مستخدم على نفس المنحى ليصل إلى مبلغ 402.680 درهما كأجر سنوي خام خصوصا بعد مرور مجلس القيم المنقولة، إلى المراقبة المصاحبة وإصلاح منظومة الأجور.

ومن بين التبريرات التي أدت إلى إعادة صياغة منظومة الأجور محدودية منظومة 1994 التي تجلت خصوصا في عدم قدرة مجلس القيم المنقولة على الاحتفاظ بأطره العليا لا سيما بالنسبة للفئة التي تعتمد عليها خبرة مجلس القيم المنقولة. إلا انه على الرغم من وضع المنظومة الجديدة للأجور، يعرف مجلس القيم المنقولة دائما مغادرة الأطر العاملين في المصالح المهنية بصفة رئيسية. فقد عرفت سنة 2007، سنة المرور إلى النظام الأساسي الجديد، أعلى عدد من المغادرين حيث بلغ 11 ليبلغ 7 خلال سنة 2008 و9 خلال سنة 2009 و8 خلال سنة 2010، بيد أنه خلال سنتي 2005 و2006 بلغ عدد المغادرين على التوالي 6 و9.

وتبنت منظومة الأجور الجديدة مبدأ التنقيط من أجل احتساب الأجر (نقط وظيفية ونقط الأقدمية ونقط شخصية) وقد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن انعدام التأطير النظامي للزيادات السنوية أدى إلى ترقية سنوية هامة تخص زيادة في الراتب الأساسي الشهري تقدر ما بين 2.000 درهما إلى أكثر من 14.000 درهم.

ومن جهة أخرى، فقد عرفت المكافأة السنوية الممنوحة من طرف م.ق.م. نموا مضطردا حيث مرت من 2.321.445 درهم خلال سنة 2006 إلى 5.355.117 درهم خلال سنة 2010. وقد ارتفعت مكافآت بعض المستخدمين بأكثر من 100% في بعض الأحيان خلال سنة واحدة وبلغت المكافآت الممنوحة لبعض الأطر أكثر من 268.000 درهما. بالإضافة إلى ذلك، فإن المكافآت الممنوحة لمديري مجلس القيم المنقولة، تبلغ بشكل دائم السقف الأعلى النظامي أي 4 مرات الراتب الشهري الخام.

- مراجعة امتيازية وبأثر رجعي لشروط أداء الأجور

تم الرفع من أجور بعض الأطر وتم إقرارها بأثر رجعي وصل إلى أربع سنوات. ونفس المستخدمين تم إقحامهم في النظام الأساسي الجديد كنظاميين مع الاحتفاظ لهم بنفس الامتيازات التعاقدية. وتعتبر الحالات التالية من بين تلك الأكثر تعبيرا :

- حالة A.F التي تم تشغيلها بناء على عقد بتاريخ 3 يناير 1997 مقابل أجر شهري خام بلغ 24.500 درهما وبتعويض شهري صافي بلغ 3.000 درهما وبمكافأة سنوية تعادل ضعفي أجرها الأساسي الشهري الخام. هذا وقد عرف أجر هذه المستخدمة بعد ذلك ارتفاعا في ثلاث مرات: خلال شهر دجنبر 2002 (26.042 درهما كأجر شهري خام وتعويض شهري صافي بقيمة 4.250 درهما وذلك بأثر رجعي يعود لأربع سنوات)؛ خلال شهر دجنبر 2002 (33.000 درهما كأجر شهري خام مع تعويض شهري صافي بقيمة 5.500 درهم وذلك بأثر رجعي مدته سنة واحدة)؛ خلال شهر مارس 2005 (42.000 درهما كأجر شهري خام مع مكافأة سنوية تقدر بثلاثة أضعاف الأجر الأساسي الشهري الخام وذلك بأثر رجعي لأكثر من سنة).
- حالة H.Aالذي تم تشغيله من طرف المجلس كإطار عال ابتداء من تاريخ 3 ابريل 1995 والذي تم تعيينه كرئيس لقطاع خلال سنة 2001. في تاريخ 15 مارس2005، أبرم مجلس القيم المنقولة مع المعني، الذي كان في وضعية نظامية، عقدا بأثر رجعي يعود لتاريخ فاتح يناير 2004 بحيث انتقل على إثره أجره الشهري الخام إلى مبلغ 42.000 درهم وتعويض شهري صاف قدره 5.500 درهما ومكافأة سنوية سقفها ثلاثة أضعاف الأجر الأساسي الشهري الخام.

- مدير عام تم تحديد وضعيته الإدارية من طرف وزير المالية الذي حدد كذلك مكافأة مغادرته

على الرغم من أن مجلس القيم المنقولة هو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي، فقد تم تحديد الوضعية الإدارية لمديره العام السابق من طرف وزير المالية وليس من قبل مجلس إدارته.

فضلا عن ذلك، فإن تعويضات مغادرته لم يتم تحديدها من قبل مجلس إدارة مجلس القيم المنقولة. ولكن بواسطة مقرر لوزير المالية بتاريخ 25 ماي 2009 حيث تم حصرها في مبلغ إجمالي قدره 502.848 درهما. على الرغم من أن العقد المبرم في تاريخ 2002 وملحقته المبرمة في تاريخ 2006 لم ينصا على أي تعويض للمغادرة.

- إحداث منصب مدير عام مساعد دون الحاجة إلى ذلك

يتضمن التنظيم الهيكلي لمجلس القيم المنقولة منصب مدير عام مساعد الذي لا يبدو أن وجوده مبرر بحكم أنه لا يستجيب لحاجة تنظيمية أو مصلحية، الأمر الذي يخالف توجيهات قرار وزير المالية رقم 05 - 1549 بتاريخ 20 دجنبر 2005 المحدد لوسائل تدبير المؤسسات العمومية الخاضعة للمراقبة المصاحبة. وفضلا عن ذلك، فلم يتم الإلحاق بهذا المنصب سوى مصلحة واحدة وهي مصلحة الجودة والمراقبة الداخلية.

تم إقرار التعيين في هذا المنصب بالإجماع من طرف مجلس إدارة مجلس القيم المنقولة خلال اجتماعه في تاريخ 25 فبراير 2004 بشرط أن لا يكون لهذا التعيين أثر على الأجر. وقد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن المستخدم الذي تم تعيينه في هذا المنصب ابتداء من سنة 2005 قد استفاد من زيادة هامة في الأجر وذلك بشكل يفوق باقي المديرين. وهكذا، فقد ارتفع أجره الخام السنوي من 573.600 درهما إلى 913.000 درهما ما بين سنتي 2007 و2010.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مجلس القيم المنقولة خصوصا بما يلي :

- **السهر على أن تقوم الهيئات المكلفة بالتدبير واتخاذ القرار بدورها كاملا ؛**
- **التصرف في إطار روح القانون وطبقا لمبادئ حماية الادخار والشفافية والمعاملة العادلة للمستثمرين؛**
- **تقديم مقترحات للسلطات العمومية المختصة من أجل ملء الفراغ القانوني بهدف تأطير الأفعال التي من شأنها الإضرار بالسوق، عن طريق نصوص منظمة ملائمة؛**
- **العمل على تطوير المؤهلات والوسائل التقنية الضرورية لضمان إنجاز مهام مراقبة وضبط سوق البورصة بطريقة فعالة؛**
- **فرض عقوبات في حالات الإخلال بالنصوص المنظمة أو عند تسجيل تجاوزات وإحالة المخالفات ذات الطابع الجنحي على القضاء.**

II. جواب المدير العام لمجلس القيم المنقولة

(نص مقتضب)(.)

أولا - مراقبة مهمة " إدارة الأصول"

1. الصناديق "الخاصة" غير المفتوحة أمام جميع المكتتبين و التي حظيت بالرغم من ذلك بإقرار مجلس القيم المنقولة

يحدد القانون هيئات التوظيف الجماعي للقيم المنقولة اعتمادا على مكونات أصولهم و ليس اعتمادا على المستثمرين المعنيين بهذه الهيآت. هذا زيادة على أن مجلس القيم المنقولة لم يتعامل و لا يتعامل إلا مع أشكال هيئات التوظيف الجماعي المنصوص عليها في القانون. أما فيما يخص الصناديق «الخاصة» المذكورة فهي تخصفقط المستثمرين المعنيين الذين لا يطالهم حظر قانوني.

2. مراقبة صناديق الاستثمار الجماعي المقتصرة على هيآت التوظيف الجماعي للقيم المنقولة

إن القانون المنظملهيآت التوظيف بالمجازفة يبقى قانونا اختياريا. ذلك أن العديد من الشركات فضلت أن تطلق نشاطاتها خارج إطار هذا القانون مما يجعل عمل مجلس القيم المنقولة غير معنيا بها. و إلى حدود الساعة لم يتم إنشاء أي صندوق استثمار بموجب القانون المنظم لهيآت التوظيف بالمجازفة. و لم يتعدى عدد الشركات التي التمست طلب الاعتماد من طرف مجلس القيم المنقولة سوى اثنين لكن دون الذهاب إلى حد إحداث صناديق نظرا للإكراهات القانونية.

وعليه، تخلص الفقرة الأولى من التقرير إلى استنتاج مفاده غياب وجود أي صندوق معتمد للاستثمار بالمجازفة.

3. تسجيل العديد من الخروقات المتكررة و الهامة في غياب أي محاسبة

لقد تمت إعادة النظر في السياسة القسرية للمجلس و ذلك في اتجاه تكريس المزيد من الصرامة. كما تم تفعيل مقتضيات أحكام القانون المنظم (المعتمد في غشت 2008) بطريقة تدريجية، حيث أصبحت كل الخروقات المسجلة تخضع لعقوبات .جزائية

4. قصور في مراقبة نشاط "إدارة الأصول"

➢ فيما يخص المسيرة الشركات

لاشك في أن بعض الشركات المسيرة لم يتم إخضاعها للمراقبة سوى مرة واحدة ما بين 2006 و 2010، كما هو مذكور في الفقرة الأولى من ملاحظاتكم. إلا أن عمليات التفتيش هذه يتعامل معها المجلس بطريقة عميقة و شاملة تطال العديد من النقاط، منها تقييم المخاطر الكلية المتعلقة بسير عمل الشركات المسيرة ومراقبة اتساق الضوابط التي يعتمدها الوديع المركزي ماروك كلير و مراقبة عملية حساب عمولة مجلس القيم المنقولة و مراقبة تقييم الأوراق المالية الخاصة.

➢ فيما يخص صناديق هيآت التوظيف الجماعي للقيم المنقولة

-مراقبة تميل إلى الشركات المسيرة لا الصناديق

إن الخطر الفعلي الذي يرافق عملية تسيير هيآت التوظيف الجماعي للقيم المنقولة تتحمل عبئه كاملا الشركة المسيرة، مما يدفع بمجلس القيم المنقولة إلى إيلاء مزيد من الأهمية لعملية مراقبة هذه الشركات. و بالفعل، فجل المتطلبات التنظيمية و العملية تتحمل عبئها الشركة المسيرة للأموال و هي بمثابة «حسابات الأوراق المالية و النقدية» دون أي وجود مادي .لها

- قصور في تأطير و مراقبة أسعار تثبيث بعض صناديق الأصول

بالنسبة للنقطة الأولى المتعلقة بالتحقق المنهجي من دقة احتساب القيمة الصافية لسعرأصول هيآت التوظيف الجماعي من طرف مجلس القيم المنقولة، فإن أخذ العينات يتم طبقا للممارسات المعتمدة عالميا و المتبعة من طرف كل أجهزة التقنين والمراقبة.(و على سبيل الذكر فقط، يبلغ عدد أصول هيآت التوظيف الجماعي حاليا 330 و التي يتم احتساب قيمتها الصافية بشكل يومي)

أضف إلى ذلك أن مراقبة القيمة الصافية لهيآت التوظيف الجماعي هي مسؤولية ملزمة قانونيا ملقاة على عاتق الوديع المركزي الذي يتحقق من كل القيم الصافية و يراقب مدى ملاءمتها لأسعار أصول مراقب الحسابات خلال مهمة التدقيق و المراجعة حيث يقوم بتحليل للقيمة الصافية لأصول هيآت التوظيف الجماعي اعتمادا على العينة.

بالنسبة للنقطة الثانية المتعلقة بالمساهمات العينية، لا يسع مجلس القيم المنقولة الحكم على أسعار الأصول كجزء من المساهمة. ذلك أن هده المسؤولية تقع على عاتق مراقب الحسابات الذي يضمن نزاهة معاملات المساهمين ومالكي الوحدات. ويعاقب مراقب الحسابات على هذا الشرط من خلال تقرير خاص عن هذه المساهمات.

أما بالنسبة للنقطة الثالثة التي تتعلق بمستثمري هيآت التوظيف الجماعي بالخارج، فإن السلطة القانونية المخولة لممارسة هذا النشاط انحصرت في أواخر سنة 2008 في حين أن أولى العمليات تم رصدها سنة 2009. و إلى يومنا هذا، توجد شركة مسيرة واحدة فقط تنشط بشكل جيد في هذا الإطار ولقد خضعت هذه الشركة المذكورة للتفتيش سنة 2011.

ثانيا - مراقبة طلبات العروض العمومية للادخار

تأشيرة المذكرة الإخبارية المتعلقة بطلبات العروض العمومية للادخار

➢ مذكرات يؤشرها مجلس القيم المنقولة دون فحص مدى اتساقها مع خطط الأعمال

يعتمد مجلس القيم المنقولة على مقاربة أكثرحزما فيما يخص تحليل بيانات خطط الأعمال أثناء العمل على منح تأشيرة المذكرة الإخبارية . وعندما يتعلق الأمر بقطاع مهيكل، فإن مجلس القيم المنقولة يعمل على تجميع المعلومة اعتمادا على الدراسات المتاحة له في هذه القطاعات، بما في ذلك، سجل نتائج الشركة. أما عندما يتعلق الأمر بقطاع لا تتوفر بخصوصه بيانات مركزية، فإن مجلس القيم المنقولة يحاول بالاعتماد على دراسات المقارنات الدولية أن يبني فكرة أولية يبني انطلاقا منها حكمه الذي يقضي بقرار منح التأشيرة أو رفضها.

➢ دراسة طلبات تأشيرة المذكرة الإخبارية بالاعتماد حصرا على تقارير مراقبي الحسابات

يعتمد مجلس القيم المنقولة خلال دراسته لطلبات التأشيرة على التقرير العام و التقرير الخاص لمراقب الحسابات و هي وثائق تخضع لضوابط قانونية و تسمح بالتصديق على الحسابات التي تعكس الصورة الحقيقة للشركة محط التدقيق.

و بالإضافة إلي ذلك، يعزز مجلس القيم المنقولة دراساته هذه بوثائق أخرى صادرة عن المجالس المالية و القانونية و الضريبية و إلى غير ذلك و التي أعدها محامون متخصصون في مجال الأعمال. ومع ذلك، يطلب مجلس القيم المنقولة جميع المعلومات التي يرى أنها أساسية لإجراء دراسة لمشروع المذكرة الإخبارية. و تبقى ملفات طلبات التأشيرة المودعة خير دليل على ذلك.

5. عروض البيع العمومية

➢ قصور في تأطير عمل المستشارين الماليين

من حيث طريقة تثبيت الأسعار فإن مجلس القيم المنقولة، كما يدل على ذلك دليل للاكتتاب العام موجود على موقعه على شبكة الانترنت، يفرض اعتماد ثلاثة أساليب على الأقل لإجراء عملية التثبيت كما هو متعارف عليها في القطاع المالي. و هذه الممارسة هي نفسها المعتمدة من مجموع أجهزة التقنين والمراقبة الأعضاء في المنظمة الدولية للجان

الأوراق المالية. إن مبدأ سعر الاكتتاب المفتوح يعتمد على تقدير السعر من طرف المستثمرين الذين يقررون بخصوص السعر على النطاق الداخلي. و يعتبر هذين الحدين لقيمة السعر نتاجا لأساليب التقييم المعتمدة. إن هيكلة أي عملية اكتتاب في البورصة هي جزء لا يتجزأ من المذكرة الإخبارية. و يعبر مجلس القيم المنقولة عن استحسانه لهذا الشق.

6. الاكتتاب في الشركة العامة العقارية

إن كل الخروقات التي سجلها مجلس القيم المنقولة خلال عملية الاكتتاب في الشركة العامة العقارية تمت إحالتها إلى مجلس الإدارة الذي أصدر عقوبات جزائية بعد الاستماع إلى الأطراف المعنية و هم مسيري شركة»أوبلين سيكيوريتيز»

7. برامج إعادة الشراء

إن الشق الأخير من هذه الفقرة يختتم بالاستنتاج التالي:» وعلاوة على ذلك، إذ أنه و إلى حدود شهر مارس 2011، لم يتم إجراء أي دراسة و لو عامة لتحديد وتقييم درجة بلوغ هذا المسعى التنظيمي من طرف مختلف البرامج المقدمة.»

في حين أنه تم بالفعل إجراء هذه الدراسة التي أحيلت على مجلس الإدارة الذي بدوره كرس جلسة خاصة لمناقشتها سنة 2010 هذه الوثيقة لم تقديمها للمجلس الأعلى للحسابات.

ثالثا - مراقبة المتدخلين

1. مراقبة الشركة المسيرة لسوق الأسهم و الوديع المركزي وشركات البورصة و ماسكي الحسابات

2. مراقبة سلامة نظم المعلومات غير المرفقة بتدقيق تقني

منذ 2010 و كل مهام التفتيش المنوطة بمجلس القيم المنقولة يقودها هذا الأخيرمنهج بشكل بمعية فرق مهنية و فرق خاصة بنظم المعلومات التي أنيطت بها مهمة تفتيش نظم معلومات الشركة المسيرة الخاضعة للتفتيش: مراقبة سلامة نظام المعلوماتي و هندسته ...إلخ

قصور في محاسبة الخروقات التنظيمية

- بالنسبة للخروقات التي ارتكبها المتدخلون عن غير قصد، يصدر مجلس القيم المنقولة أمرا بالمراقبة و يفرض على الجهة المعنية الإدلاء بمخطط تسوية في غضون فترة زمنية جد قصيرة.
- منذ إنشاء الوديع المركزي تمت إحاطة إشكالية تنظيم أرباح الأسهم بشكل جيد. ولقد اعتمد مجلس القيم المنقولة دورية لتوحيد مختلف الممارسات التجارية المسجلة في سوق القيم.

أما فيما يخص الأوامر الصادرة عن مجلس القيم المنقولة فإن الشركات المسيرة تقوم تبعا لذلك بإرسال مخطط عمل لتسوية الخروقات التي كانت محط عقوبات.

عمليات في بالاياب و الذها سوق الكتل

لا يتدخل مجلس القيم المنقولة في صلاحيات المعاملات من قبل المستثمرين المؤسساتيين. وبالنظر إلى اختصاصاته القانونية، يقتصر فقط على التحقق من الامتثال للشروط الموضوعية التي يفرضها القانون والقواعد العامة لبورصة القيم لإنجاز مثل هذه المعاملات.

أثناء دراسته لنشاط سوق الكتل، يعزل مجلس القيم المنقولة عمليات الذهاب و الإياب لإعطاء صورة دقيقة عن المعاملات التي تتم في السوق (حجم المعاملات, الأوراق المالية المعنية، الخ).

رابعا - مراقبة سوق الأوراق المالية

(....)

3. نظام رصد معلوماتي غير كافي

تنقسم عملية ممارسة الرصد إلى قسمين: المراقبة الآنية و المراقبة البعدية. بالنسبة لهذه الأخيرة و التي تشكل 90% من عملية الرصد المعتمدة، فإن كل الإعدادات اللازمة تم وضعها و لم يعد هناك أي خلل في هذه المنظومة.

أما فيما يخص المراقبة الآنية، فإن بلوغ الحل الأمثل يبقى رهينا بتطور النظام الأساسي للشركة المسيرة لبورصة الدار البيضاء

خامسا - التحقيقات و عقوبات المخالفات المسجلة على مستوى سوق القيم

1. صلاحيات واسعة مخولة للمدير العام

إننا نعي بشكل كامل أهمية الملاحظات المسجلة من لدن المجلس الأعلى للحسابات و نؤكد التزامنا باتخاذ كل التدابير الإجرائية اللازمة للسير الجيد و المتوازن الذي يضمن بشكل أكبر حياد المدير العام فيما يخص عملية اتخاذ القرارات.

و مع ذلك، لا بد من الإشارة إلى أن القرارت التي يتخذها المدير العام بخصوص ملفات البحث تتم بناء على مستنتجات المفتشين.

2. الإدارة مجلس عمل في اختلالات

3. القيم سوق في المسجلة المخالفات بين التفضيلية المعاملة

4. نشاطات تلحق ضررا بالسوق خاضعة غير للتنظيم

فيما يخص عملية البيع المكشوف، لم يسجل مجلس القيم المنقولة سوى عمليات مزدوجة (أحيانا ناجمة عن خطأ بشري). و لا يقوم أي متدخل (الوسطاء أو المستثمرون) بنهج مثل هذه الممارسات طواعية قصد عن أو

سادسا - إدارة الموارد البشرية

1. إعادة هيكلة نظام الرواتب السنوية و ذلك عن المترتبة النتائج

إن نسبة الزيادات في الرواتب السنوية يتم تحديده وفقا للقانون المنظم للموظفين لسنة 2007 وحسب طبيعة عمل الموظف و المهمة الموكلة إليه. و بالإضافة إلى ذلك، تخضع الزيادة في الراوتب لموافقة مسبقة من قبل مديرية المنشآت العامة و الخوصصة و يتم إقرارها من طرف مجلس الادراة أثناء المصادقة على الميزانية و هي زيادات من شأنها تعزيز المدخول السنوي لكل موظف.

2. مراجعة نسبة الزيادة في الرواتب و بأثر رجعي

3. المدير العام حددت وضعيته الإدارية من طرف وزير المالية الذي حدد له كذلك مكافأة نهاية الخدمة

لقد تمت مناقشة مكافأة نهاية الخدمة للمدير العام السابق لمجلس القيم المنقولة خلال انعقاد مجلس إدارته بتاريخ 23 مارس 2009 و الذي انتهى إلى تفويض مهمة تحديد التعويض المذكور إلى رئيس مجلس الإدارة و وزير المالية.

هذه التعويضات تم تقديمها في إطار احترام دورية الوزير الأول تحت رقم 14/2002 بتاريخ 16 شتنبر 2002 و التي تحدد سقف مكافأة نهاية الخدمة المقدمة للمدراء العامون للمؤسسات العمومية في راتب ستة أشهر.

III. جواب وزير الإقتصاد المالية

1. تدبير الموارد البشرية

لقد تمت الإشارة سابقا إلى هذه الجوانب و تدوينها في التقارير المنجزة برسم سنة 2008 و 2009، و ذلك من طرف مراقب الدولة. و تبعا لذلك، قام مجلس القيم المنقولة، سنة 2010، باتخاذ الإجراءات اللازمة و ذلك من أجل:

- ضبط جدول الرواتب
- مراجعة مسطرة التقييم
- إطلاق دراسة من أجل إعادة صياغة التضام الخاص بالمستخدمين

2. خلق منصب مدير عام مساعد

يعتبرمجلس القيم المنقولة، أن خلق هذا المنصب، بترخيص من مجلس الإدارة المنعقد في 26 يونيو 2007، لن يكون له تأثير سلبي على جدول الرواتب. في حين أن مديرية المنشآت العامة و الخوصصة قد أقرت في تقرير لها بخصوص المجلس، بعد الاجتماع الذي عقد بتاريخ 06 فبراير 2008، بأن مشروع تغيير شبكة النقط الشخصية يقتضي منح 450 نقطة إضافية لصاحب هذا المنصب و بالتالي زيادة في راتبه. و بما أن هذا المنصب لا يتسم بالقارية، فإن منح نقط إضافية ليس له مبرر.

صندوق الضمان المركزي

يعتبر صندوق الضمان المركزي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و قد أحدث بموجب الظهير الشريف الصادر في 7 رمضان 1368 (4 يوليو 1949) و يخضع لوصاية الدولة (وزارة المالية).

وقد خضع صندوق الضمان المركزي لعملية إصلاح بموجب القانون رقم 95. 47 بتاريخ 21 نونبر 2006 الذي وسع من مجال أنشطته. و خلال سنة 2006، تم اعتباره في حكم مؤسسة للائتمان، تطبيقا لمقتضيات القانون 03. 34 بتاريخ 14 فبراير 2006 المتعلق بمؤسسات الائتمان و الهيئات المعتبرة في حكمها.

ويقوم صندوق الضمان المركزي، بالإضافة إلى ضمان سداد الاقتراض المستند على موارده الذاتية، بتسيير أموال الضمان و التمويل المشترك لحوالي 20 صندوقا. و تجدر الإشارة إلى أن هذه الصناديق موجهة إلى المقاولات و الأشخاص. و يظهر الجدول التالي وضعها إلى غاية نهاية سنة 2010 :

الأموال الذاتية لصندوق الضمان المركزي			
	الإمدادات (مليون درهم)	القروض الممنوحة (مليون درهم)	عدد الملفات
	404,34	1137	891
صناديق التمويل المشترك			
رينوفتيل	100	57	16
رينوفتيل 2010	50	32	7
فومان	398,43	224	109
فوديب	255,90	5	3
فوبيب	250	262	80
إينوفتيون تيك	80	8	5
مدم إنفست	25	10	10
إمغجنس ظغنفست	70	0	0
صناديق الضمان الخاصة بالمقاولات -			
صندوق الضمان للمقاولات الصغرى و المتوسطة	415,98	1837	1006
فوكام	35,90	24	19
صندوق الضمان لإعادة الهيكلة المالية	274,05	51	32
صناديق الضمان الخاصة بالأفراد و المهنيين-			

ضمان السكن	950	6250	66508
فوكاريم	400	5750	63247
فوكالوج	30	500	3261
فوكاليف	45	11669	89231
التعليم +	150	20	386
التشغيل الذاتي		25	1820
صندوق الضمان لإنشاء المقاولة الشابة		467	2638

وبلغ مجموع الإمدادات المالية، عند نهاية سنة 2010، في إطار إدارة هذه الصناديق، حوالي 3.9 مليار درهم (الإمدادات المخصصة للشركات لا تتجاوز 2.6 مليار درهم). و تبلغ التوظيفات المالية حوالي 3.5 مليار درهم.

وتتألف موارد صندوق الضمان المركزي خاصة من الأجور عن الخدمات التي يقدمها و حصيلة توظيف أمواله و أجور إدارة الصناديق المعهودة إليه، بالإضافة إلى إيرادات كراء جزء من مقره الاجتماعي. و قد عرفت هذه الموارد تطورا هاما حيث انتقلت من 40 مليون درهم سنة 2006 إلى 82 مليون درهم سنة 2010.

كما ارتفعت ميزانية صندوق الضمان المركزي من 23.4 مليون إلى 35.5 مليون درهم بين سنتي 2006 و 2008، و تشكل مصاريف التسيير أكثر من 90% من ميزانية الصندوق.

وبلغ مجموع موظفي صندوق الضمان المركزي 82 إطارا و عونا عند نهاية سنة 2010.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

يعرف نظام الضمان المعتمد لدى صندوق الضمان المركزي عدة صعوبات من شأنها التأثير سلبا على النتائج المتوخاة.

1. الضمان و مهام صندوق الضمان المركزي

عرفت الأموال الذاتية لصندوق الضمان المركزي تدنيا ملحوظا. و قد ساهم اعتباره في حكم مؤسسة للائتمان خلال سنة 2006 و كذا التزامه بتطبيق القواعد الاحترازية المتمثلة أساسا في رصد احتياطات للديون الناجمة عن المبالغ التي تم دفعها بموجب استخدام ضمانه في إعطاء صورة أوضح لحقيقة تراجع الأموال الذاتية للصندوق التي انتقلت من 336 مليون درهم سنة 2003 إلى 79 مليون درهم سنة 2007. وقد كان من الممكن أن تنعكس هذه الوضعية المالية الصعبة لصندوق الضمان المركزي سلبا على مردوديته في تحقيق مهامه و على مصداقيته تجاه شركائه.

و كحل لهذه الوضعية، تم الرفع من عدد صناديق الضمان و التمويل الموكول إدارتها و تسييرها إلى صندوق الضمان المركزي خلال السنين الأخيرة. هذا بالإضافة إلى أن السلطات العمومية قامت، سنة 2007، بدراسة حول «النظام الوطني للضمان الموجه للمقاولات الصغرى و المتوسطة». و كان من أهم خلاصاتها ضرورة تخلي صندوق الضمان المركزي عن ضمان الإقتراضات المستندة على موارده الذاتية و إنشاء صندوق جديد أطلق عليه اسم « صندوق ضمان المقاولات الصغرى و المتوسطة» عهد إليه تحمل الضمانات المستندة سابقا على الأموال الذاتية ل صندوق الضمان المركزي.

وهكذا، تم تعويض نظام الضمان المعتمد سابقا على الأموال الذاتية لصندوق الضمان المركزي بنظام متكون من مجموعة صناديق بخصوصيات مختلفة و تستمد تمويلها من الدولة أساسا و من طرف أجهزة تعاون أو مؤسسات مانحة أحيانا. وقد ترتب عن ذلك، أن صندوق الضمان المركزي لم يعد طرفا في نظام الضمان بل تحول إلى مجرد مكلف بتدبير صناديق الضمان المختلفة بموجب اتفاقيات مبرمة بينه و بين الدولة أو الهيئات المانحة.

ونتج عن هذا التحول في المهام المعهودة لصندوق الضمان المركزي مقتضيات القانون رقم 03. 34، والذي بموجبه يخضع لرقابة بنك المغرب. حيث أن من بين مبررات الخضوع لمقتضيات القانون المذكور هو أن تتم مراقبة صندوق الضمان المركزي

من قبل البنك المركزي لكونه يضمن سداد القروض التي تحصل عليها المقاولات من البنوك دون أن تحتاج هذه الأخيرة إلى رصد احتياطات لها وذلك لكون الضمانات التي يمنحها تعتبر آمنة وفقا للنصوص التنظيمية المعمول بها.

و قد تبين من خلال فحص الصناديق التي يقوم صندوق الضمان المركزي بتدبيرها أن:

- تسيير الصناديق يتم دون رسم أهداف مسبقة و تحديد نتائج محددة يتعين الوصول إليها على المدى المتوسط و المتعلقة أساسا بالمستهدفين من إنشاء الصندوق و عددهم و حجم الانجازات المتوقعة و عدد مناصب الشغل التي يتعين إحداثها الخ... كما أن الاتفاقيات المبرمة بين الصندوق والممولين لا تشير إلى الأهداف المتوخاة بالنسبة للصناديق المتعلقة بها (و من ثمة بالنسبة لصندوق الضمان المركزي.)

و رغم تبني صندوق الضمان المركزي لمخطط تنموي (استراتيجي) بالنسبة للفترة الممتدة من 2009 إلى 2012، فإن المشكلة لن تحل إلا جزئيا حيث أنه لم يتضمن رؤية على المدى المتوسط لتسيير الصناديق الاجتماعية من «فوكاريم» و «فوكالوج» الخ و التي تشكل حاليا أهم نشاط داخل صندوق الضمان المركزي؛

- تم إنشاء عدد هام من الصناديق التي يقوم صندوق الضمان المركزي بتدبيرها في غياب أي دراسة ميدانية تمكن من تحديد الاحتياجات، حيث يتم تقديم منتوج غير ملائم و غير مطابق لاحتياجات المقاولات، و قد تكون هذه المنتوجات منافسة لبعضها البعض (مثل صندوقي الضمان لإنشاء المقاولة الشابة و ضمان الإحداث و صندوقي التمويل المشترك فومان و فورطكس)، مما ينتج عنه استعمال غير جيد و دون المستوى للمنتوج و للإمدادات المالية المرصودة للصناديق كما هو الحال بالنسبة «لفوكالوج» و «فورطكس»؛
- يتم إنشاء الصناديق و تحديد خصائص منتوجاتها بشكل غير دقيق و غير مبرر، و في بعض الحالات غير ملائم للحقائق في الميدان، كما هو الشأن على سبيل المثال لحصة الضمان و سقف المخاطر الإجمالي الذي يمكن تغطيته؛
- اعتماد صندوق الضمان المركزي اعتمادا كليا على القطاع البنكي كشريك وحيد في تسويق خدمات الضمان و في تقديم الطلبات المتعلقة بها .
- ومن النتائج المباشرة لتسيير صندوق الضمان المركزي في غياب أي تحديد دقيق للأهداف و في ظل تزايد كبير و غير مدروس للصناديق التي يتم تدبيرها، نذكر مثلا:
- المخاطر المتعلقة بعدم تحقيق أهداف السلطات العمومية المتوخاة من خلال إنشاء تلك الصناديق؛
- الصعوبات المتعلقة بمختلف مجالات تسيير تلك الصناديق مما نتج عنه تدبير يتسم بقلة الدينامية و ضعف التركيز على النتائج و لا يستجيب لمتطلبات الفاعلين بالشكل اللازم؛
- صعوبات متعلقة بفعالية حملات التواصل حول منتوجات صندوق الضمان المركزي والقدرة في إقناع المؤسسات البنكية لتبني الصناديق المختلفة و خصوصيات كل واحد منها و عرضها على عملائها أو زبنائها.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن بعض صناديق الضمان الموكول تدبيرها لصندوق الضمان المركزي مرشحة لأن تعرف طلبات كثيرة لدفع مبالغ هامة برسم استخدام ضمانها نظرا للمخاطر المتعلقة بعدم تسديد القروض التي تكلفت بضمانها. ونخص بالذكر بهذا الصدد صندوق الضمان لإنشاء المقاولة الشابة و التشغيل الذاتي و «فوكاريم».

2. الحكامة

يتسم تدبير صندوق الضمان المركزي بوصاية قوية لوزارة المالية، خاصة مديرية الخزينة و المالية الخارجية.

ويحد من فاعلية هذه الحكامة بعض النواقص المتعلقة بتسيير أجهزتها خاصة المجلس الإداري، حيث إن نقاشاته و مداولاته لا تندرج في إطار رؤية ممتدة على المدى المتوسط بل تنحصر في رؤية لا يتعدى مداها السنة الواحدة. هذا بالإضافة إلى أن دور المجلس الإداري محدود في مجال إنشاء أو إلغاء صناديق الضمان أو التمويل المشترك و ينحصر في المصادقة على الاتفاقيات المبرمة بخصوص تسييرها بين صندوق الضمان المركزي من جهة و الدولة (أو الممونين) من جهة أخرى.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الاتفاقيات تنص على تنصيب أجهزة مكلفة بتتبع مستمر لتدبير الصناديق و تطور مواردها و نتائجها، و صياغة مقترحات بهدف التحسين من تسييرها أو إعادة توجيهها عند الاقتضاء و كذا استعمال مواردها.

لكن الملاحظ أن هذه اللجان لا تقوم بدورها كاملا، حيث لا تجتمع إلا نادرا و بصفة غير دورية، كما لوحظ غياب لمحاضر اجتماعاتها حول نقاشاتها و تحليلاتها لعملية تدبير الصناديق و بالخصوص اقتراحاتها بهدف الرفع من جودة استعمال مواردها.

3. التسيير العملي للضمان و التمويل المشترك

يشوب تسيير مختلف مصالح صندوق الضمان المركزي لعمليتي الضمان و التمويل المشترك عدة نواقص تتعلق بمجالات مختلفة نذكر منها ما يلي:

- التنظيم و المراقبة

تم رصد اختلالات مهمة تتعلق بمجال المراقبة و التتبع أهمها غياب فرق مراقبة تتكلف بتتبع الإنجاز الفعلي، من طرف المقاولات، لبرامج الاستثمار التي تكلف صندوق الضمان المركزي بضمان القروض المتعلقة بها، ومدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف السلطات العمومية.

كما تمت ملاحظة بعض النواقص في مجال المراقبة الداخلية خاصة ما يتعلق منها بالتنظيم و ممارسة وظائف متعارضة نذكر منها:

- فيما يخص صندوق «فوكاريم»، نلاحظ أن مديرية «نظام المعلومات» المهتمة أساسا بتطوير و تدبير النظام المعلوماتي تكلفت لفترة طويلة بتحمل جميع المراحل المتعلقة بتدبير الصندوق من مرحلة منح الضمان إلى دفع المبالغ برسم استخدام ضمانه. كما يلاحظ أنه إلى حدود متم سنة 2010، مازالت مديرية «الالتزامات المهنية» تقوم بمنح و تتبع الضمانات كما تتولى مهام الاتصال بالمؤسسات البنكية؛
- بالنسبة لصناديق التمويل المشترك، فإن قسم «تتبع المقاولات» يتكلف بصرف القروض وتتبع التسديدات؛
- أما بالنسبة لتوظيف الأموال، فإن التفاوض و تسجيل و تنفيذ العمليات المتعلقة بها من مهام مصلحة « الميزانية الخزينة و توظيف الأموال».

ويعتبر تدبير المخاطر المعتمد من طرف صندوق الضمان المركزي غير متطور بالمقارنة مع ما هو منصوص عليه في النصوص التنظيمية المعمول بها. . كما أنه لوحظ غياب سياسة عامة منظمة و منسقة لتدبير المخاطر بصفة شاملة و كذا غياب إستراتيجية لتدبير كل نوع من تلك المخاطر على حدة.

و يلاحظ أن الآليات التي يعتمدها صندوق الضمان المركزي لتدبير المخاطر لا تغطي مجموع أنشطته، خصوصا عمليات تدبير صناديق الضمان ذات الطابع الاجتماعي المستبعدة كليا من مجال هذا التدبير رغم أنها تستحوذ على 35 % من الاعتمادات.

- وثوقية البيانات

تتسم المعطيات و المعلومات المتوفرة لدى صندوق الضمان المركزي حول حصيلته بعدم الدقة و الشمولية. وفي هذا الإطار، تبين أن صندوق الضمان المركزي، يقوم، عند تواصله و عرض حصيلته، بالتركيز على الضمانات الممنوحة و ليس تلك التي تم تحقيقها بالفعل. و كمثال على ذلك، بخصوص الضمان المستند على الأموال الذاتية ل صندوق الضمان المركزي، فإن المؤشرات المتعلقة بها المرتبطة بالإنتاج و المعلنة (حجم القروض الممنوحة) لا تعكس في الواقع الضمانات التي تم منحها، حيث أن الإنتاج المذكور لا يمثل إلا القروض التي حصلت، من طرف اللجنة المختصة، على موافقة مبدئية للاستفادة من الضمان، دون أن يعني ذلك أنها ستحصل على الموافقة النهائية أو أن الضمان سيمنح لها، إذ أن طلبات الضمان التي لم تحقق شروط الاستفادة من الضمان (رغم حصولها على الموافقة المبدئية) تبلغ 20% من حيث العدد و أكثر من 30% من حجم القروض.

و تجدر الإشارة إلى أن أهداف و مؤشرات تحقيق المشاريع المستفيدة من ضمان صندوق الضمان المركزي المرتبطة بتطور الشركات و خلق قيمة مضافة و مناصب شغل و حجم المبادلات لا تحظى إلا باهتمام محدود و غير كاف.

و من جهة أخرى، يلاحظ نقص كبير في مجالي التشاور و تبادل المعطيات داخليا بين مختلف مصالح صندوق الضمان

المركزي، بالإضافة إلى وجود خلل في تحيين المعطيات المتوفرة في نظام المعلومات. هذا بالإضافة إلى كون المعلومات التي يتم التوصل بها إلكترونيا من البنوك و التي تدمج في نظام المعلومات تبقى غير كاملة و غير موثوق بها بشكل شامل.

وكمثال على ذلك، فإن المعطيات المتعلقة بصرف القروض أو بالقروض المعلقة الأداء لا تعكس الوضع الحقيقي لها بالنسبة لصندوقي فوكاريم (ضمان السكن) و صندوق الضمان للمقاولين الشباب. حيث نجد أن التزامات صندوق «فوكاريم» لضمان قروض السكن خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2010 تبدو هامة و تهم 000 63 مستفيد، لكنه عند النظر إلى القروض التي تم بالفعل صرفها (باعتبار هذا المؤشر أكثر تعبيرا عن حجم الإنجازات الفعلية في مجالي اقتناء السكن أو البناء)، فإن عدد المستفيدين يبقى دون ذلك حيث أنه لم يتم صرف القروض المتعلقة بها لما يناهز ثلث الطلبات.

و في نفس السياق، يلاحظ أن صندوق الضمان المركزي يعتمد بخصوص تتبع الضمانات الممنوحة في إطار برنامج « مدن بدون صفيح» حصريا على قيمة السكن (تساوي أو أقل من 000 140 درهم)، مما يدل على عدم دقة المعلومات المتوفرة بخصوص مساهمة الصندوق في برامج محاربة مدن الصفيح و السكن غير اللائق.

ونتيجة لذلك، فإن صندوق الضمان المركزي يبقى عاجزا عن توفير المعلومة الدقيقة و الكاملة لوضعية الصناديق المكلف بتدبيرها، مما قد يتسبب في هامش خطأ هام و مؤثر في توفير المعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة من طرف السلطات المعنية.

- تدبير الالتزامات

يتسم تدبير الالتزامات في مجالي الضمان أو التمويل المشترك بدور غير نشيط و غير فعال لصندوق الضمان المركزي. فهذا الأخير يعتمد بشكل شبه كلي على المؤسسات البنكية للوصول إلى الفئة المستهدفة من إنشاء الصندوق و عرض منتجاتها على العملاء و خاصة المقاولات التي تتعامل معها. و يشكل إحداث مراكز أعمال جهوية مؤخرا خطوة هامة في طريق تطوير اتصالات مباشرة مع الفئات المستهدفة.

وتبقى دراسة طلبات الضمان أو التمويل المشترك محدودة و غالبا ما تختزل في خلاصة لدراسة الملف التي قامت بها المؤسسة البنكية.

ويقتضي تفويض صلاحيات منح القروض للأبناك اهتماما خاصا من قبل صندوق الضمان المركزي حيث أنه لم يرفق بوضع آليات ناجعة للمراقبة و التتبع، مما قد يساهم في ارتفاع نسبة المخاطر المرتبطة بسوء استعمال أموال الصناديق أو في الرفع من الاختلافات في حالة رفض صندوق الضمان المركزي لتفعيل الضمان. و تنطبق هذه الملاحظة أيضا على الصناديق التي تعرف مستوى متقدما في مجال إيصال و تبادل المعلومات إلكترونيا بينها و بين الأبناك (صندوق ضمان السكن).

وتبين، كذلك، من خلال فحص صناديق التمويل المشترك أن غالبية البرامج الاستثمارية التي استفادت من التمويل المشترك (تمويل عن طريق قرض بسعر فائدة منخفض أو هبات) تستفيد أيضا من ضمانة صندوق الضمان المركزي للقرض البنكي، مما يرفع من حجم التزامات الصندوق لفائدة البرنامج الاستثماري الواحد.

وغالبا ما تعتبر لجان الضمان أو التمويل المشترك (خاصة تلك المكونة من أعضاء خارج صندوق الضمان المركزي) مسؤولة عن التأخير الذي يطال البت في الطلبات لصعوبة اجتماعها وفرضها لشروط إضافية مرتبطة أساسا بالضمانات.

و تجدر الإشارة إلى أن القروض الممنوحة برسم التمويل المشترك أو ضمانة الصناديق المسيرة من طرف صندوق الضمان المركزي تتجه إلى المنعشين و المقاولات الكبرى ، كما هو الشأن بالنسبة لصندوق تحديث الوحدات الفندقية «رينوفوتل» الذي لا يضع سقفا لمبلغ التمويل المشترك، و صندوق دعم التعليم الخصوصي الذي قد يصل مبلغ قرض التمويل المشترك إلى 15 مليار درهم بالإضافة إلى الاستفادة من ضمانة صندوق الضمان المركزي.

- التتبع

يعتبر التتبع من مجالات التسيير في صندوق الضمان المركزي التي تشهد اختلالات كبيرة، حيث يلاحظ بخصوص التمويل المشترك، أن:

- تأخيرا مهما يطال صرف القروض و أن نسبة صرفها بالمقارنة مع التزامات الصندوق تبقى ضعيفة و دون المستوى؛

- تعتبر مراقبة المشاريع من خلال تتبع الوثائق المتعلقة بها غير كافية، خاصة و أن صندوق الضمان المركزي يقوم بصرف القروض بناء على طلب للأموال صادر عن البنك فقط دون أن يكون مدعما بوثائق ثبوتية للمصاريف؛

- يلاحظ غياب شبه كلي لأي تتبع على أرض الواقع للمشاريع عند صرف القروض أو بعد إنجازها، مما يترتب عنه ضمانات ضعيفة لبلوغ الأهداف المتوخاة من طرف السلطات العمومية من خلال إنشاء صناديق التمويل المشترك. و من جهة أخرى، يلاحظ عدم الأخذ بعين الاعتبار في الوقت المناسب لمخاطر عدم تسديد أقساط القروض و رصد الاحتياطات اللازمة لها؛

- لا تعرف عمليات تسديد الديون بدورها تتبعا ناجعا مع المؤسسات البنكية من قبل صندوق الضمان المركزي و تجدر الإشارة إلى أن التأخير في سداد الديون لا يحظى بأي اهتمام و أن الغرامات عن التأخير لا تطبق.

وتعرف صناديق الضمان بدورها إختلالات مماثلة في مجال تتبع استعمال القروض موضوع الضمانة، مما يساهم في رفع المخاطر المتعلقة بمعرفة الحجم الحقيقي للالتزامات والتقييم الدقيق لمخاطر فشل المشاريع و بالتالي تحديد مستوى التزامات موارد تلك الصناديق.

هذا بالإضافة إلى أن التتبع الميداني للمشاريع موضوع الضمان لا يحظى بالإهتمام الكافي في تسيير صندوق الضمان المركزي حيث يلاحظ شبه غياب للزيارات الميدانية لمواقع المشاريع، ذلك أن سنة 2008 عرفت زيارة حوالي 15 موقعا فقط، ويلاحظ أن غياب التتبع الميداني أكثر حدة بالنسبة للمشاريع المضمونة أو الممولة من قبل الصناديق التي يتكلف صندوق الضمان المركزي بتسييرها. ويكتفي صندوق الضمان المركزي بتتبع الوضعيات المقدمة من طرف المؤسسات البنكية

ومن شأن غياب التتبع البعدي للمشاريع أن يؤثر سلبا على مستوى تحقيق أهداف نظام الضمان باعتباره وسيلة للتنمية. و من شأنه كذلك أن يرفع من المخاطر بالنسبة لصندوق الضمان المركزي والصناديق التي يتكلف بتسييرها. على سبيل المثال، نلاحظ أن جل الصناديق (و خصوصا تلك المتعلقة بالمقاولات) تحدد مدة التسديد و تنص على مؤجل استرداد في سنتين و قد يصل إلى 4 سنوات. لذا فإن أي فشل للمشروع يحمل صندوق الضمان المركزي (أو الصناديق الأخرى)، برسم استخدام ضمانه، دفع ليس مبلغ القرض المضمون فقط و إنما يضاف إليه الفوائد و الفوائد المرسملة .

- تفعيل أو استخدام الضمان

تستغرق عملية تفعيل الضمان وقتا طويلا بين تاريخ طلبها من طرف المؤسسات البنكية و تاريخ دفع المبالغ المتعلقة بها. و تعرف الطلبات معدل رفض هام من قبل صندوق الضمان المركزي.

ويعتبر التأخير المسجل في دفع المبالغ برسم استخدام ضمانه من أبرز المشاكل المطروحة لدى صندوق الضمان المركزي، الذي يعاب عليه الإصرار على تقديم عدد كبير من الوثائق و المثبتات قبل الموافقة على تفعيل ضمانه. وقد ينتج عن ذلك تأخر و تشكيك وارد في جدوى الضمان المقدم من طرفه و من تم نقص في الاهتمام أو تخلي المؤسسات البنكية عن اللجوء إلى الضمان عند تمويلها للمشاريع المستوفية لشروط الصندوق مما يكون له أثر سلبي في تحقيق الأهداف المتعلقة بدعم المقاولات الصغرى و المتوسطة، والسكن الاجتماعي و بعض القطاعات الاقتصادية و غيرها، ومن تمة تحقيق مهام صندوق الضمان المركزي.

وتجدر الإشارة إلى أن التأخيرات السالفة الذكر تبرر بكون الأبناك لا تقدم الوثائق الكاملة عند طلب صندوق الضمان المركزي لتفعيل ضمانه و المنصوص عليها في الاتفاقيات أو في عقود الضمان (تقييد و تجديد الضمانات،...).

كما أن تحسين صندوق الضمان المركزي لعملية تفعيل ضمانه يعتبر أساسيا للتسيير الفعال و الناجع لآلية الضمان ولتحقيق الأهداف المسطرة من قبل السلطات العمومية (تشجيع الاستثمارات،خلق و تأهيل المقاولات، تنمية جتماعية،...). و يتعين لتحقيق هذه الأهداف، وضع آليات للتتبع و تبادل المعلومات بهدف تبسيط المساطر دون إغفال المراقبة الناجعة.

- التحصيل

رغم الجهود الهامة التي بذلت خلال السنوات الأخيرة في مجال التحصيل خاصة المتعلق منها بالديون المستحقة، فإن مجموع مبلغ التحصيل بلغ، بتاريخ 31-12-2009، ما يناهز 140 992 541 درهم في مقابل ديون مستحقة بقيمة 537

مليون درهم، و يبقى بذلك التحصيل من الجوانب التي تشوبها بعض النواقص.

وتجدر الإشارة أنه بالنسبة للصناديق التي يتكلف صندوق الضمان المركزي بتسييرها، فإن مجهود التحصيل يبقى ضعيفا جدا و منعدما بالنسبة لبعضها.

هذا بالإضافة إلى أن صندوق الضمان المركزي لا يتوفر على الموارد الكافية خاصة منها البشرية المكلفة بالتحصيل، كما أنه لا يولي إلا اهتماما محدودا لعمليات التحصيل بالمقارنة مع حجم الديون المستحقة الناجمة عن تفعيل ضمانه حاليا و مستقبلا خاصة مع التطور الذي يشهده نشاط صندوق الضمان المركزي و ارتفاع التزاماته المواكبة لعدد الصناديق المسيرة.

زيادة على ذلك، فإن صندوق الضمان المركزي يعتمد كليا و حصريا على الأبناك في تحقيق الضمانات برسم القروض التي يمنحها، بموجب الاتفاقيات الموقعة بين الطرفين، دون أن يعمل على إرساء آليات للتتبع تمنحه رؤية واضحة حول إجراءات التحصيل الضرورية لاسترجاع و لو جزئيا المبالغ المستوفاة برسم استخدام ضمانه.

وبالنسبة للصناديق المسيرة الأخرى وخاصة منها الاجتماعية، فان مهام التحصيل مفوضة كلية للمؤسسات البنكية ولا يقوم صندوق الضمان المركزي بأي نوع من أنواع التتبع و يكتفي بمعاينة التحويلات لفائدة الحسابات البنكية المفتوحة باسمها. وهكذا نجد أنه بالنسبة لفوكريم، لم يتم تحصيل سوى مبلغ 10 مليون درهم من مجموع حوالي 160 مليون درهم برسم تفعيل الضمان (60 مليون درهم منها تم دفعها للبنوك).

ونظرا لأهمية حصة القرض التي تضمنها بعض الصناديق المسيرة من طرف صندوق الضمان المركزي (التي قد تصل إلى 85%) و مؤجل الاسترداد، فإن المبالغ المدفوعة برسم تفعيل الضمان قد تصل 100% من مبلغ القرض. و في غياب إجراءات التتبع من قبل صندوق الضمان المركزي ، فإن المؤسسات البنكية قد لا ترى جدوى في تفعيل مساطر التحصيل المكلفة من حيث الموارد و الوقت.

من ناحية أخرى، يلاحظ أن الملفات التي يمسكها القسم المكلف بالتحصيل لا يتم تحيينها، كما أن التتبع مع الابناك لا يتم إلا مناسبتيا و بصفة غير منتظمة.

4. تدبير وظائف الدعم

- تدبير عمليات الخزينة و توظيف الأموال

رغم التطور الذي عرفته الموارد المالية لصندوق الضمان المركزي حيث بلغ حجم الأموال التي تم توظيفها 3,5 مليار درهم عند نهاية 2010، فان تدبير عمليات التوظيف المالي تشوبها عدة اختلالات في التنظيم و الموارد البشرية و الآليات و نظام المعلومات و الرقابة الداخلية ، مما يساهم في رفع مستوى المخاطر المرتبطة بالعمليات المذكورة.

و من جهة أخرى، يلاحظ غياب إستراتيجية عامة و واضحة المعالم لتسيير حقيبة الأموال الخاصة في مجال تدبير المخاطر و آفاق التوظيف المالي و السيولة و غيرها.

ويقوم صندوق الضمان المركزي بتسيير غير فعال لحقيبة الأموال بحيث يتم توظيف هذه الأخيرة بالشروط المنصوص عليها في الاتفاقيات المبرمة بينه و بين الدولة، مما يؤثرسلبا على المردودية التي لم تتجاوز 3 في المائة خلال السنتين الأخيرتين. وعلى سبيل المثال، فإن سندات الخزينة يتم غالبا شراؤها من السوق الثانوي و يتم الاحتفاظ بها حتى استيفاء أجلها النهائي. بالإضافة إلى عدم الاهتمام بسيولتها، فإن صندوق الضمان المركزي يقوم فقط بشراء سندات الخزينة المتوفرة بالسوق.

و يعاب على صندوق الضمان المركزي نواقص عدة في مجال الرقابة الداخلية و تتجلى على سبيل المثال في غياب مساطر تتلاءم والتوظيف الناجع للأموال و غياب مكتب وسطي يكلف بمراقبة العمليات والمصادقة عليها.

يضاف إلى ذلك، أن عدم ملائمة التنظيم المعتمد من قبل صندوق الضمان المركزي يؤثر سلبا على نجاعة الرقابة الداخلية. فنجد مثلا أن المصلحة المكلفة بتدبير حقيبة الأموال تراكم مهمتين متناقضتين: التفاوض والمصادقة على العمليات من جهة و تنفيذ و تتبع و مراقبة و تسجيل العمليات من جهة أخرى. وتتكلف كذلك بمهام تسيير الميزانية و تتبع تنفيذها و تدبير الخزينة و دفع النفقات.

- تدبير المحاسبة و الميزانية والممتلكات

تعرف المحاسبة عددا من الاختلالات في مجال التنظيم و الموارد البشرية و حفظ الأرشيف و نظام المعلومات . بالإضافة إلى غياب دليل للمساطر المحاسبية. يلاحظ أن المخطط المحاسبي المعتمد بالنسبة للصناديق المسيرة من طرف صندوق الضمان المركزي الموجهة للضمان أو التمويل المشترك هو المخطط المحاسبي العام للمقاولات الذي لا يلائم طبيعة العمليات المتعلقة خاصة بتقييد الالتزامات و المخاطر المرتبطة بها.

كما يلاحظ أن حسابات الصناديق المسيرة لا يتم توطيدها (إدماجها) مع الحسابات الخاصة بصندوق الضمان المركزي. الشيء الذي يحول دون إعطاء رؤية واضحة حول نشاط صندوق الضمان المركزي و حجم الالتزامات العامة لكل من الضمان و التمويل المشترك.

وفي غياب نظام معلومات محاسباتي يتلائم مع طبيعة الصناديق المسيرة التي تشكل النشاط الأهم بالنسبة لصندوق الضمان المركزي فإن القيام بعمليات المحاسبة يكون يدويا. وعلى سبيل المثال. فإن المعطيات المتعلقة بالالتزامات و طلبات تفعيل الضمانة و التسديدات و غيرها يتم إرسالها (إيصالها) من قبل المصالح المختصة إلى مصلحة المحاسبة التي تتكلف بمعالجتها يدويا. و يتعلق الأمر كذلك بمعالجة المعطيات المتعلقة بمختلف المداخيل التي يحصلها صندوق الضمان المركزي (تكلفتا الضمان و توظيف الأموال....).

كذلك. تم الوقوف على أخطاء متكررة في التقييدات المحاسبية. بخصوص التنزيلات المالية و التنزيل الخاطئ لبعض العمليات.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن الحفظ غير الملائم لأرشيف الوثائق المحاسبية. وكون مصلحتي «المحاسبة» و « الميزانية والخزينة و توظيف الأموال» تتقاسمان نفس الأرشيف يحدان من فعالية المراقبة المتبادلة بين المصلحتين.

كما قام صندوق الضمان المركزي بتاريخ 30 دجنبر 2009 باقتناء شقة بايفران مساحتها 77 متر مربع بمبلغ 833 530 درهم و سيتم تأثيثها سنة 2010 بمبلغ 954 92 درهم. و ينتظر أن يتم اقتناء 5 شاليهات (منازل صيفية). مع العلم أن هذه العمليات مخالفة للتوجيهات العامة للسلطات العمومية في مجال اقتناء عقارات للخدمات ذات الطابع الاجتماعي و خاصة منها دورية الوزير الأول رقم 95 / 38 بتاريخ 15 نونبر 1995.

- تدبير الموارد البشرية

اعتمد صندوق الضمان المركزي سنة 2010 نظاما أساسيا جديدا للمستخدمين و الذي يغطي جوانب متعددة في مجال تدبير الموارد البشرية.

وأسفر تحليل الجانب المتعلق بالأجور أن حجم هذه الأخيرة سيعرف تطورا مهما مع اعتماد النظام الأساسي السالف الذكر بنسبة تعادل 20 ٪. فبالإضافة إلى ايجابيات تحسين الأجور اجتماعيا. تشكل عاملا مهما للتحفيز و العمل على الرفع من المردودية. لكنه يتعين الأخذ بعين الاعتبار مخاطر المبالغة في زيادة الأجور التي قد تعوق تطور صندوق الضمان المركزي و التي قد يترتب عنها فوارق في مجال الأجور مقارنة بالهيئات و الإدارات التي تعمل في المرفق العمومي.

من جانب آخر. اعتمد صندوق الضمان المركزي عملية المغادرة الطوعية سنة 2008. و التي استفاد منها إطار ينتمي إلى وزارة المالية ملحق لدى صندوق الضمان المركزي. و بالرغم من كون هذا الإطار لا يخضع للنظام الأساسي الخاص بصندوق الضمان المركزي. فقد استفاد برسم المغادرة الطوعية من تعويض بلغ قدره 214 422 2 درهم.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بالإجراءات التالية :

- **اعتماد رؤية مستقبلية تمتد على أكثر من سنة تهم مجموع نشاط صندوق الضمان المركزي، وكذا السعي نحو الحد من تعدد الصناديق المسيرة؛**
- **تبني مقاربة أكثر دينامية وإرادية للقرب من الفئة المستهدفة من إنشاء هذه الصناديق و لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية المسطرة من قبل السلطات العمومية و تجاوز المقاربة الإدارية الضيقة؛**
- **تطوير المهام المرتبطة بتدبير المخاطر و التتبع والمراقبة و التحصيل، و تأهيل الكفاءات المهنية من أطر و أعوان خاصة تلك التي تناط بها بعض المهام الحيوية داخل صندوق الضمان المركزي.**

II. جواب المدير العام لصندوق الضمان المركزي

(نص الجواب كما ورد)

1. إن صندوق الضمان المركزي الذي سجل باهتمام كبير توصيات وملاحظات بعثة المجلس الأعلى للحسابات التي تتماشى والتوجهات الإستراتيجية المعتمدة في إطار مخطط التنمية 2009 - 2012، يود الإدلاء فيما يلي ببعض الإيضاحات والتفسيرات حول الملاحظات التي جاءت في هذا التقرير.

ذلك أن الإجراءات المتخذة من أجل الرفع من مستوى الحلول الموضوعة لمعالجة إشكالية التمويل بالنسبة للمقاولات والنتائج المحصل عليها في إطار مخطط التنمية، تعتبر دليلا على نجاعة وفعالية الاختيارات التي تم تبنيها من طرف الصندوق والتي مكنت من تحقيق نتائج ايجابية، حيث أن حجم التدخلات السنوي لفائدة المقاولات الذي كان في حدود 0,58 مليار درهم سنة 2006 ارتفع إلى 1,44 مليار درهم سنة 2010 مسجلا بذلك نموا سنويا يفوق37% .

أ-جواب على ا لملاحظات المتعلقة بالجانب الاستراتيجي والحكامة:

2. مستند التزامات الضمان :

إن التراجع المسجل بخصوص الأموال الذاتية لصندوق الضمان المركزي ما هو إلا نتيجة حتمية لنظام الضمانة المؤسساتية المعتمد عليها نشاطه فيما قبل والتي تعتبر أداة للسياسة الاقتصادية للسلطات العمومية، تعمل بواسطتها على تسهيل الولوج للتمويل من طرف الفاعلين الاقتصاديين كالمقاولات الصغرى والمتوسطة والمقاولات الصغيرة جدا من جهة، ووسيلة لاقتسام المخاطر مع المؤسسات البنكية من جهة ثانية. ويرتكز هذا النظام على أساس استهلاك الموارد المالية التي تخصص لمواجهة اهتلاك المخاطر المرتقبة الناجمة عن التزامات الضمان.

ومن ثم، فإن نشاط صندوق الضمان المركزي، المتمثل في منح الضمانة بناء على أمواله الذاتية، يجعل الأموال المرصودة للاستهلاك تندمج مع أمواله الذاتية مما يترتب عنه عجز لا يمكن اعتباره مؤشرا على وضعية أداء سلبي، بل نتيجة حتمية وطبيعية للضمانة المؤسساتية.

وقد تم تجاوز هذه الوضعية في إطار مخطط التنمية 2012-2009 الذي تبنى مبدءا ماليا وقانونيا جديدا، يسند كافة الالتزامات على أموال «صندوق ضمان المقاولات الصغرى والمتوسطة» الذي تم إنشاءه بناء على أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال لتحمل المخاطرة والفصل بالتالي بين الأموال المرصودة لمواجهتها والأموال الذاتية لصندوق الضمان المركزي.

ويهدف هذا الاختيار الاستراتيجي، المنسجم مع قانون المؤسسات البنكية والقانون المنظم لصندوق الضمان المركزي، إلى توحيد كافة آليات تدخل هذا الأخير لفائدة المقاولات وجمعها في آلية واحدة توفر كافة منتوجات الضمان حسب نوع المخاطرة واحتياجات المقاولات الصغرى والمتوسطة والصغيرة جدا.

إن الزيادة في حجم الالتزامات لفائدة المقاولات بين 2006 و2010 والارتفاع المسجل في عدد المقاولات المستفيدة من تدخل صندوق الضمان المركزي (450 سنة 2005 - 1300 سنة 2010) ليعكس الأهمية البالغة والمتزايدة التي توليها الابناك لهذه المؤسسة التي تجعلها تقبل تمويل مشاريع مقدمة من طرف مقاولات لم تكن لتحصل على القرض دون ضمانة الصندوق أو كانت ستحصل عليه بشروط مجحفة.

وقد مكنت كذلك النتائج المحصل عليها من جعل بلدنا يرتقي إلى المركز الأول في منطقة «مينا» «MENA» فيما يخص حجم الضمانات الممنوحة للمقاولات الصغرى والمتوسطة.

3. الصناديق الاجتماعية :

فيما يتعلق بصناديق ضمان قروض السكن الاجتماعي لتسهيل الولوج للسكن بالنسبة للطبقة المتوسطة والعائلات ذات الدخل المحدود أو غير المنتظم، المعروفة بالصناديق الاجتماعية أو «صندوق ضمان السكن: فوكاريم وفوكالوج»، فيتعين التأكيد على أن إستراتيجية صندوق الضمان المركزي في هذا المجال، هي السعي لأن يكون في نفس مستوى سياسة وإستراتيجية السلطات العمومية التي تعتبر الضمانة من بين محاور السياسة العامة للنهوض بالسكن الاجتماعي (توفير الوعاء العقاري - التحفيزات الضريبية ...).

4. الحكامة :

إن العلاقة بين صندوق الضمان المركزي ووزارة المالية يطبعها منطق فصل أدوار كل من الطرفين وذلك وفقا للنصوص القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل وكذا مختلف الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين. وقد كان للصندوق في إطار هذه الشراكة، دور فعال إذ كان مصدر مجموعة من الاقتراحات لبناء وتطوير النظام الوطني للضمان.

ب: جواب على الملاحظات المتعلقة بالجوانب ذات الطابع التنفيذي:

5. منهجية دراسة وتتبع الملفات :

إن صندوق الضمان المركزي، نظرا لكون نشاطه مرتبط بالعمل البنكي ومماثل له في عدة جوانب، وتماشيا مع نهج مؤسسات الضمان على المستوى العالمي، لا يلجأ إلى إعادة وتكرار المهام المنجزة من طرف المؤسسات البنكية بل يعمل على جعل كيفية تدخله واشتغاله مطابقة لعملها وذلك اجتنابا لمصادر العرقلة وسعيا منه لإدخال قيمة مضافة على تعامله مع هذه البنوك. ومن اجل ذلك، فانه يعتمد على شراكته مع هذه المؤسسات البنكية خاصة في مجال دراسة الملفات وتتبع الالتزامات والتحصيل دون أن يغفل في كل ذلك العمل على الحرص على حماية مصالحه.

6. نجاعة المعلومات :

من أجل جعل المعلومات الصادرة عنه أكثر دقة وثقة وللاستجابة لتطلعات شركائه، عمل صندوق الضمان المركزي، فيما يخص تبادل المعلومات مع البنوك، على اعتماد النظام الالكتروني. ومن تم فإن المعلومات والبيانات المتوفرة لدى الصندوق هي نفسها تلك التي تقدمها المؤسسات البنكية من نظامها المعلوماتي.

7. تدبير الأموال النقدية والاستثمارات:

لقد عرف تسيير وتدبير الأموال النقدية للمؤسسة واستثمارها تقدما وتطورا ملموسا خلال السنوات الأخيرة نتيجة الرفع من عدد آليات التمويل التي أنيطت بالصندوق مهمة إدارتها من طرف مختلف الممولين وعلى الخصوص الدولة بواسطة اتفاقيات تحدد كيفية التسيير وإستراتيجية الاستثمار.

وفي إطار تفعيل هذه الإستراتيجية، فإن صندوق الضمان المركزي يسعى بالدرجة الأولى إلى ضمان سلامة ونجاعة هذه الاستثمارات قبل التفكير في مردوديتها التي تبقى مرتفعة بالمقارنة مع المعدل المديري المحدد من طرف البنك المركزي.

أما فيما يتعلق بالمراقبة الداخلية، فتجدر الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار لا تقتصر فقط على المصلحة المختصة بالتنفيذ بل يساهم فيها كذلك القسم المكلف بالمعاملات المالية والمديرية المالية.

8. سياسة التواصل :

إن اختيار القطاع البنكي كقناة ووسيلة أساسية ورئيسية للترويج للضمانة المؤسساتية، يرتكز على كون عمل صندوق الضمان المركزي جزء من العلاقة الثلاثية التي تربطه مع البنك والمقاولة.

ونظرا لمستوى النضج الذي وصل إليه حاليا سوق تمويل مشاريع المقاولات الصغرى والمتوسطة بالقروض البنكية، فإن صندوق الضمان المركزي يعتمد بالدرجة الأولى على الشبكة البنكية، باعتبارها مكتتبة ضمانته، للتعريف بآلياته، ساعيا بعد ذلك إلى توسيع حملاته التعريفية إلى المقاولات وباقي الشركاء. وفي هذا الإطار تندرج سياسة القرب التي ينهجها صندوق الضمان المركزي عبر إحداث مراكز أعمال بمعظم الجهات للترويج لمنتوجاته وتقديم المشورة للمقاولات ومساعدتهم على إعداد ملفات القرض.

9. تدبير المخاطر:

يتوفر صندوق الضمان المركزي منذ سنة 2007، على نظام خاص لإدارة المخاطر مؤسس على وحدتي التنقيط والإرشاد. ويهدف هذا النظام، الموضوع لمراقبة إمكانية عدم احترام المقاولات لالتزاماتها، إلى لعب دور احترازي ووقائي في مجال

تدبير المخاطر ومعرفة مدى ملائمة الالتزامات مع الأموال المرصودة لمواجهتها.

ووعيا منه بالمهام الجديدة المنوطة به، فإن صندوق الضمان المركزي يعمل على تقوية ودعم نظامه لتسيير وإدارة المخاطر وذلك في إطار مشروع ممول بشراكة مع البنك الإفريقي للتنمية.

10. الإفراج عن قروض التمويل المشترك :

فيما يخص الإفراج عن قروض التمويل المشترك مع البنوك، فإن نظام المراقبة الداخلية يكرس مبدأ الفصل بين كل ما هو مهني مرتبط بالتعامل مع المؤسسات البنكية وبين مهمة الدعم المالي الذي يتولى تنفيذ قرارات الإفراج عن القروض بين يدي هذه البنوك وهما مهمتين تمارسان على حدة، على مستوى مديريتين مختلفتين.

11. التسيير المحاسباتي :

إن القوائم التركيبية لصندوق الضمان المركزي وباقي الصناديق التي يتولى إدارتها، تعتبر قوائم مضبوطة وتعطي صورة صادقة ودقيقة على الوضعية المالية لكل منهم، وهو ما يتم دائما تأكيده من طرف مدققي الحسابات.

أما بالنسبة للرفع من مستوى التقارير المالية الصادرة عن صندوق الضمان المركزي، ونظرا لكون تقنية دمج بيانات القوائم التركيبية غير ملائمة لحالته، فإن التفكير جار لاختيار كيفية تمكن من إعطاء معلومات شاملة بالنسبة لجميع الأنشطة.

هذا، وقد عمل صندوق الضمان المركزي من جهة أخرى، على دمج أنظمة محاسبته وأنظمة محاسبة باقي الصناديق التي يتولى إدارتها في نظامه المعلوماتي عبر مترجم محاسباتي ونظام مرجعي واحد (المخطط المحاسباتي لمؤسسات القرض).

12. تحصيل الديون :

يعتبر تحصيل الديون من المهام التي يوليها صندوق الضمان المركزي أهمية بالغة، خاصة وان المبالغ المحصلة تساهم في تقليص نسبة الخسارة النهائية. ولعل أحسن دليل على ذلك هو نسبة الاسترجاع العامة المسجلة والتي فاقت 70% من المبالغ المستحقة برسم القروض المضمونة. ويعتمد صندوق الضمان المركزي في هذا المجال مقاربة مبنية على مبدأ الاختصاص. ومن تم، فقد فوض للبنوك صلاحية استخلاص ديونه محتفظا في نفس الوقت، بإمكانية إدراج كل مسطرة كفيلة بحماية مصالحه أو تكليف البنوك بهذه المهمة.

13. عملية المغادرة الطوعية :

تماشيا مع توجيهات السلطات العمومية، عمل صندوق الضمان المركزي سنة 2007 على فتح عملية المغادرة الطوعية وذلك في إطار عقلنة تدبير الموارد البشرية والسعي إلى توظيف الأطر المتوفرة على الكفاءات التي تستجيب لحاجيات المؤسسة.

وقد تمت المصادقة على نظام هذه العملية من طرف مجلس إدارة صندوق الضمان المركزي خلال اجتماعه المنعقد بتاريخ 13 فبراير 2008، حيث تقرر إمكانية استفادة الأطر الملحقة بالصندوق من هذه العملية وذلك على غرار باقي المؤسسات العمومية.

ولم يستفد من هذه العملية، من بين الملحقين بالمؤسسة إلا إطار واحد، وهو رئيس قسم الالتزامات للمقاولات، عمل بالصندوق لما يزيد عن 30 سنة، وهو من اطر وزارة المالية، احتفظ به وقتها نظرا لتوفره على خبرة عالية في ميدان الضمانة المؤسساتية.

وقد تم حصر مبلغ التعويض المستحق له وفقا لدورية مديرية الضرائب في هذا المجال.

III. جواب وزير الاقتصاد و المالية

(نص مقتضب)

1. الأموال الذاتية للصندوق

لقد تمت الإشارة إلى هذه الملاحظات من طرف مراقب الدولة في مختلف تقاريره السنوية.

2. التحصيل

تمت الإشارة إلى هذه الملاحظة من طرف مراقب الدولة في مختلف تقاريره السنوية مع صياغة التوصيات التالية:

- بذل المزيد من المجهودات من أجل سداد الديون المتراكمة و التي تثقل حسابات الصندوق؛
- تعزيز وظيفة التحصيل لصندوق الضمان المركزي؛
- القيام بتجزئة ديون الصندوق بحسب نوعها؛
- زيادة إشراك البنوك في عملية تحصيل الديون مع التفكير في إحداث لجنة للوساطة تعمل على تحصيل الديون وديا.

3. تعدد الصناديق المسيرة

تمت الإشارة إلى هذه الملاحظة في التقرير السنوي لمراقب الدولة برسم سنة 2005.

4. اقتناء مسكن للاستجمام بمدينة إيفران

لقد تمت الإشارة إلى هذه الملاحظة في المذكرة الذي أنجزه مراقب الدولة بمناسبة عقد اجتماع مجلس إدارة الصندوق بتاريخ 02/12/2008 و الذي رخص لهذا الاقتناء و كذا على مستوى إجتماع مناقشة الميزانية برسم سنة 2009 والذي عقد بتاريخ 12/12/2008.

كما تمت الإشارة إليها في التقرير السنوي الذي أعده مراقب الدولة برسم سنة 2009 (صفحة 12) كما يلي: « لقد تم الترخيص لاقتناء مساكن للإستجمام من طرف مجلس إدارة صندوق الضمان المركزي و إدراجها في ميزانية الإستثمار برسم سنة 2009. في حين وجب التذكير بأن مذكرة الوزير الأول الصادرة بتاريخ 15/11/1995 تحت رقم 38/95 و المتعلقة بتوقعات الميزانيات و ترشيد نفقات المؤسسات و الشركات العمومية و مذكرة وزير الإقتصاد و المالية الصادرة بتاريخ 26/11/2008 تحت رقم 4775-2 قد نصت على التوالي بأنه « يجب استبعاد إعداد برامج إجتماعية جديدة من أجل إنشاء أو اقتناء مركبات، مساكن للإستجمام ...» و « الحد إلى أبعد الحدود من النفقات التي لا تتعلق بالمردودية كاقتناء مساكن، أراضي، منشآت، سيارات خدمة...».

5. المخاطر الناجمة عن وضع نظام جديد للمستخدمين

تمت الإشارة إلى هذه الملاحظة في التقرير السنوي الذي أعده مراقب الدولة برسم سنة 2010.

6. ضعف في المراقبة الداخلية

أثار مراقب الدولة في مختلف تقاريره السنوية أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية للصندوق واقترح بعض التوصيات التي من أهمها:

- ضمان تقسيم أفضل للمهام على مستوى مختلف الوظائف؛
- مضاعفة مهام الإفتحاص الداخلي؛
- تعزيز المصلحة بموارد بشرية إضافية؛

- التفكير في خلق وحدة تهتم بمراقبة التسيير؛
- تمديد مجال نظام المعلوميات إلى مختلف وظائف الخدمات و الدعم؛
- تحسين جودة نظام المعلوميات من حيث الأمن، الفعالية والمرونة وفقا للمعايير المعمول بها دوليا؛
- العمل على إحداث برنامج للإستمرارية يمكن من ضمان الاشتغال العادي لنظام المعلوميات في حال وقوع كارثة؛
- تحديث نظام المعلوميات من أجل تلبية حاجيات الشركاء لاسيما في ما يخص عملية رفع التقارير.

أجوبة تكميلية لوزارة الاقتصاد والمالية

1. نظام الضمان ومهام الصندوق المركزي للضمان (ص.م.ض)

يشير تقرير المجلس الأعلى للحسابات أن الأموال الخاصة للصندوق المركزي للضمان عرفت تراجعا مهما نتيجة لتطبيق القواعد الاحترازية في مجال استحفاظ الديون الناتجة عن التحيين، مما خلف نتائج سلبية على مزاولة مهام الصندوق وكذا على مصداقيته إزاء شركائه. ومن أهم الأجوبة التي يوردها التقرير لتفسير ذلك، ارتفاع أموال الضمان المسيرة.

وفي هذا الصدد، ينبغي الإشارة إلى أن أساس الضمان المؤسساتي كأداة للسياسة الاقتصادية فيما يخص تسهيل حصول المقاولات المتوسطة والصغرى على القروض وكذا تقاسم المخاطر مع مؤسسات القروض يرتكز على مبدأ استهلاك الموارد المالية.

فيما يخص قطاع الضمان المعتمد على الأموال الذاتية للصندوق المركزي للضمان يجب الإشارة إلى أنه يتم خلط ما بين الأموال المشغلة و المسندة لتغطية الاهتلاك الناجم عن الحوادث و الأموال الذاتية. و تؤدي هذه العملية إلى ظهور و بصفة متكررة، ناتج صافي حسابي سالبا كما هو الحال بالنسبة لعملية الضمان حيث تتدخل الدولة لإعانة الصندوق المركزي للضمان كلما أصبحت أمواله الذاتية غير كافية لتغطية التزاماته بالضمان. و يجدر التذكير بأن ضمان الصندوق يلزم حتما ضمان الدولة طبقا لقانون المنظم للصندوق. لهذا لا يمكن التشكيك بمصداقية الصندوق من طرف شركائه (صفة الضمان السيادي).

كما أنه تم تجاوز هذا الاشكال في إطار إعادة صياغة النظام الوطني للضمان لصالح المقاولات المتوسطة الصغرى في سنة 2009 والذي عمل على إسناد التزامات الضمان من طرف الصندوق المركزي الضمان لصندوق تم إحداثه من طرف الدولة وتم اسناد تسييره لهذا الأخير لذلك فإن الالتزامات المتخذة بعد هذا الاصلاح يتم تحملها من طرف هذا الصندوق حتى لايؤثر على الأموال الذاتية للصندوق المركزي للضمان.

يشير تقرير المجلس الأعلى للحسابات إلى أنه تم تعويض نظام الضمان المعتمد سابقا على الأموال الذاتية للصندوق المركزي للضمان بنظام متكون من مجموعة صناديق بخصوصيات مختلفة و تستمد تمويلها من الدولة أساسا و من طرف أجهزة تعاون أو مؤسسات مانحة أحيانا. ونتج عن هذا التحول في المهام المعهودة لصندوق الضمان المركزي حسب مقتضيات القانون البنكي الذي يعتبر الصندوق المركزي للضمان كمؤسسة مانحة للقروض و يخضعه بموجب ذلك لرقابة بنك المغرب. و للنصوص التنظيمية المعمول بها.

في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن القانون البنكي اعتبر الصندوق المركزي للضمان، كمؤسسة للقروض وذلك بسبب نشاط منحه للقروض عن طريق الضمان (الإمضاء)، دون التمييز بين منح الضمان لصالح الحساب الذاتي أو حساب الغير.

بالاضافة إلى ذلك، إن خضوع الصندوق للإشراف والمراقبة من طرف البنك المركزي من شأنه تحسين و دعم متابعة حجم المخاطر المحدقة بالصناديق التي تم إحداثها من طرف الدولة. ويجب التذكير بأن عملية الاشراف البنكي تخص كل الجوانب المتعلقة بالتسيير و تموين المخاطر و النظام المعلوماتي، والمراقبة الداخلية.

يشير تقرير المجلس الأعلى للحسابات إلى و جود تضخم في إحداث الصناديق المسيرة التي لا ترتكز على دراسات ميدانية و رصد دقيق للحاجيات

بهذا الخصوص، يجب التذكير بأن اعادة صياغة نظام الضمان مكن صندوق الضمان المركزي من الحصول على رؤية

استراتيجية على المدى المتوسط في إطار مخطط التنمية لفترة 2009 ـ2012 ويسطر هذا المخطط، الذي تم إنشاؤه بتعاون مع وزارة المالية، الأهداف بوضوح سنويا حسب النتائج المتوقعة وكذلك حسب عدد المقاولات، حجم القروض وكذا حجم الالتزام بالضمان.

على صعيد آخر، و للحيلولة دون تكاثر آليات الضمان، اعتمد النظام الجديد للضمان صندوقا واحدا وجامعا للضمان يعرض منتوجات متعددة لتغطية حاجيات المقاولات حسب مرحلة نموها.

ويستند إحداث الصناديق الخاصة بالتمويل المشترك على التوجهات العامة في ما يخص الاستراتيجيات القطاعية. إن الضوابط التقنية والمالية لهذه الصناديق تنبثق عن عملية تشاور بين وزارة الاقتصاد والمالية والأطراف الأخرى كالوزارة الوصية عن القطاع والمقاولات و مؤسسات القروض والمؤسسة المسيرة، و قد تم إحداث بعض الصناديق في إطار إعادة صياغة الآليات القديمة مثل «فومان» الذي عوض ووسع أنشطة «فورتيكس».

تجب الاشارة في هذا الإطار أنه من غير الممكن أن يتوقف نشاط الصندوق لعدة سنوات بسبب وجوب تدبير الالتزامات السابقة، مع العلم أنه لم تسجل أي عملية منح في ما يخص هذه الصناديق.

2. الحكامة

يبرز تقرير المجلس الأعلى للحسابات أن حكامة الصندوق المركزي للضمان تتميز بوجود وصاية صارمة من طرف وزارة المالية ممثلة في مديرية الخزينة و التمويل الخارجي حيث تظهر هذه الوصاية في مركزة القرارات. وحسب التقرير كذلك ، فإن الحكامة تعرف بعض النقائص المرتبطة بتسيير بعض الأجهزة مثل مجلس الإدارة حيث يقتصر دور هذا الجهاز على المصادقة على اتفاقيات التدبير الموقعة بين الدولة والصندوق المركزي للضمان.

يجدر في البداية، التنبيه أنه فيما يخص دعم تمويل القطاعات والفاعلين المعنيين بالسياسات العمومية، تلجأ الدولة إلى تفعيل أداة الضمان التي أثبتت جدارتها بفضل انتقاء جيد وتحسين استعمال الموارد العمومية و أثرت كرافعة مهمة للضمان.

يستند النظام الوطني للضمان على مقاربة استراتيجية واضحة المعالم في تعاقد بين الدولة التي ترسم التوجهات الاستراتيجية للنظام، بالتنسيق مع الفاعلين المعنيين، و مؤسسة الضمان، الصندوق الوطني للضمان، التي تتكلف بالتدبير العملي لأدوات الضمان المتوفرة، في إطار تعاقدي شفاف.

وهكذا، فإن تدخلات الصندوق الوطني للضمان مؤطرة بالقانون رقم 47-95 المنظمة للصندوق وخاصة الفصل الثالث. وتحدد العلاقات بين وزارة الاقتصاد والمالية والصندوق المركزي للضمان بالاتفاقيات المبرمة بينهما. وتتميز هذه العلاقات بتوزيع للأدوار بين وزارة الاقتصاد والمالية والصندوق الوطني للضمان، الجهاز المكلف بالتدبير. وتخضع هذه الاتفاقيات لدراسة معمقة داخل اللجان التقنية والمالية لتحديد مواصفات مواضيع هذه الاتفاقيات.

هذا مع التذكير أن فيما يخص حكامة صناديق التمويل، يقوم الصندوق المركزي للضمان بدور فاعل في التصور الأولي للصندوق ويتدخل باستمرار في تدبيره ومتابعته. ويتدخل كذلك في أشغال لجان المتابعة التي تدرس وتوافق على كل تعديل أو مراجعة الاتفاقيات المنظمة لهذه الصناديق كما أن الوزارة تعقد باستمرار مشاورات مع الصندوق حول مختلف المواضيع المرتبطة بنشاط هذا الجهاز.

فيما يخص مجلس الادارة، فإنه يعمل طبقا لمقتضيات القانون رقم 47-95. و هكذا فإنه يتمتع بجميع السلطات والاختصاصات الضرورية لإدارة الصندوق الوطني للضمان، و يحدد خاصة السياسة العامة لتدخلات الصندوق. وأخيرا، يجدر التذكير بأن الوزارة المكلفة بالمالية هي التي تمارس الوصاية على الصندوق المركزي للضمان كما ينص على ذلك الفصل 2 من المرسوم رقم 2.95.805 بتاريخ فاتح جمادى الثاني 1417 (14 أكتوبر 1996) الصادر لتنفيذ القانون رقم 47.95 المتعلق بإعادة تنظيم الصندوق المركزي للضمان.

3. تدبير الالتزامات

يشير تقرير المجلس الأعلى للحسابات إلى أنهاغالبا ما تعتبر لجان الضمان أو التمويل المشترك (خاصة تلك المكونة

من أعضاء خارج صندوق الضمان المركزي) مسؤولة عن التأخير الذي يطال البت في الطلبات لصعوبة اجتماعها وفرضها لشروط إضافية مرتبطة أساسا بالضمانات.

فيما يخص النظام الوطني للضمان لصالح المقاولات المتوسطة والصغرى، تجب الاشارة إلى أنه منذ إعادة صياغته سنة 2009، وسعيا لتسريع وتيرة فحص الملفات المحالة من طرف الأبناك، فإن القرارات الخاصة بضمانات القروض التي لا تتعدى 10 مليون درهم، تتخذ من طرف لجنة داخل صندوق الضمان المركزي، مع العلم أن هاته القروض تمثل أغلبية نشاط الصندوق.

أما بالنسبة للقروض المضمونة التي تفوق 10 مليون درهم، فيتم فحص قرارت منح الضمانات الخاصة بها من طرف لجنة موسعة تضم ممثل وزارة المالية وذلك داخل إطار زمني متفق عليه.

فيما يتعلق بالتأخير الملاحظ في معالجة بعض الملفات المطروحة على صناديق التمويل المشترك، التي يتم فحصها من طرف اللجنة الموسعة التي تضم ممثلين عن الوزارات التقنية فإن هذا المشكل، الذي يرجع سببه أساسا لمسائل تقنية، هو موضوع نقاش وتفكير داخلي من أجل إيجاد حل هيكلي له، علما أنه يخص قسطا غير مهم من عمليات التمويل المشترك.

بصفة عامة، يمكن قبول الملفات التي تعرف بعض النقائص (سلامة القرض، الأموال الذاتية....) من طرف اللجن التي تبت في منح الضمان شريطة استيفاء الشروط الخاصة والمتمثلة في تصحيح النقائص المسجلة.

و تهدف هذه المنهجية إلى تلبية احتياجات المقاولات على نحو أفضل وبوتيرة أسرع مع توجيهها قصد الحصول على الضمان دون الحاجة إلى إعادة تكوين ملف الطلب وإعادة فحصه من طرف اللجنة، على أساس أن يتكلف البنك بفحص استيفاء الشروط.

مكتب الصرف

أحدث مكتب الصرف ، كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، بمقتضى ظهير 14 شتنبر 1944 و يمارس اختصاصاته تحت وصاية وزارة الاقتصاد و المالية. وجاء ظهير 1-58-021 في 22 يناير 1958 ليعيد تحديد اختصاصات هذا المكتب و مهمته الأساسية المتمثلة في مراقبة عمليات الصرف بغية الحفاظ على مدخرات المغرب من العملة الصعبة. لهذا الغرض، أوكل هذا الظهير لمكتب الصرف مهمة منح الرخص الواردة في ظهير 10 شتنبر 1939 المتعلق بحظر أو ضبط تصدير رؤوس الأموال و عمليات الصرف و الاتجار في الذهب.

و يقوم المكتب أيضا بمهمة رصد و زجر المخالفات المرتكبة بشأن النصوص المنظمة للصرف عن طريق جهاز للتفتيش تابع له تعاظم دوره مع التفويض الذي منحه المكتب للوسطاء المعتمدين (البنوك و الخزينة العامة و بريد المغرب) و ضرورة ضمان رقابة لاحقة أكثر نجاعة.

و يضطلع المكتب أيضا بمهمة جمع و معالجة و نشر الإحصائيات المتعلقة بالمبادلات الخارجية.

و في سنة 1993 و بتعليمات من وزارة المالية انخرط المكتب في مشروع لبناء و تسيير المركز الدولي للمؤتمرات و المعارض بالدار البيضاء و الذي بلغت تكلفة انجازه إلى حدود نهاية 2008 ما يفوق 297 مليون درهم وهو مشروع لا يمت بصلة بالمهمة الرئيسية للمكتب.

و يتكون المورد الأساسي لمكتب الصرف من حصته من عمولة الصرف التي بلغت في سنة 2009 ما يفوق 276.351.164,70 درهما و هو ما يمثل 84% من مجموع مداخيل المكتب. أما النفقات، فلم تتجاوز 328.199.659 درهما برسم نفس السنة.

و إلى حدود نهاية 2010، يشغل مكتب الصرف 314 مستخدما.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

سجل المجلس الأعلى للحسابات من خلال مراقبة تسيير مكتب الصرف بعض أوجه القصور المتعلقة بالجوانب التالية:

1. تقييم نظام مراقبة الصرف

- إطار قانوني متجاوز: نقل صلاحيات وإصدار دوريات معيارية تنظيمية بدون أساس قانوني

أضحت أغلب النصوص القانونية المنظمة لمكتب الصرف متجاوزة و لا تعكس حقيقة المهام والاختصاصات التي يمارسها هذا المكتب حاليا. كما أن المقتضيات التشريعية و التنظيمية المنظمة لنشاطه أصبحت لا تستجيب للمتطلبات الجديدة للرقابة على الصرف.

كما أنه ، و منذ سنوات 1980، و مواكبة لسياسة التحرير التي نهجها المغرب، قام مكتب الصرف ، في غياب نص قانوني بنقل صلاحياته للوسطاء المعتمدين و تكليفهم بتحويل الأموال مباشرة للخارج لفائدة زبنائهم (وفق شروط يصدرها في دوريات خاصة) ؛ كما فوض لهم جزءا كبيرا من اختصاصه الأساسي المتعلق بمنح الرخص مع احتفاظه برقابة بعدية متمثلة في مراقبة مشروعية العمليات المفوضة.

و بغية ملائمة النصوص القانونية المنظمة لاختصاصات مكتب الصرف مع التطورات التي طالت مهامه، لجأ هذا الأخير إلى تنظيم عمليات الصرف بواسطة دوريات معيارية ذات طابع تنظيمي، و ذلك في غياب نص قانوني يمنحه صلاحية ممارسة السلطة التنظيمية. و بممارسته هذه يكون المكتب قد تجاوز اختصاصاته، كما هي محددة في إطار أنظمة الصرف الجاري بها العمل وفق ظهير 30 غشت 1949 المتعلق بمعاقبة المخالفات المتعلقة بالنصوص المنظمة للصرف.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطات العمومية بالعمل على:

- تحديث الإطار القانوني المنظم لرقابة الصرف ؛
- مراجعة مهمة مكتب الصرف في أفق التكيف مع المتطلبات الحالية لمراقبة الصرف.

2. تقييم نشاط دائرة التفتيش

تنجز دائرة التفتيش التابعة لمكتب الصرف تحقيقات لدى الفاعلين الاقتصاديين و الوسطاء المعتمدين و الأشخاص الذاتيين و المعنويين الذين يقومون بعمليات تجارية أو مالية بالعملة الصعبة في إطار المبادلات مع الخارج. و في هذا الإطار، أنجزت هذه الدائرة ما يقارب 2320 تحقيقا خلال الفترة الممتدة ما بين سنتي 2005 و 2010. و أسفر تقييم عمل دائرة التفتيش عن الملاحظات التالية:

- **غموض على مستوى المسطرة المعتمدة في انجاز التحريات المتعلقة بملفات المنازعات**: تبين للمجلس الأعلى للحسابات أن الإجراءات المسطرية المعمول بها في مجال المنازعات المتعلقة بالصرف على مستوى التحقيق في الملفات و التسويات الودية و المفاوضات غير محددة بشكل واضح في ظهير 30 غشت 1949 المتعلق بمعاقبة المخالفات المتعلقة بأنظمة الصرف، الأمر الذي جعل تطبيق المسطرة في المجالات المذكورة يخضع للسلطة التقديرية لمدير مكتب الصرف و رئيس دائرة التفتيش به.

و في موضوع ذي صلة بالمسطرة الجاري بها العمل لدى دائرة التفتيش التابعة لمكتب الصرف لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن المكتب يحقق في عمليات تعود لسنوات بعيدة نسبيا و ذلك في غياب تحديد آجال تقادم المخالفات من لدن النصوص المنظمة للصرف ، مما من شأنه أن يعضد السلطة التقديرية لمفتشي المكتب، مع العلم أن كل هيئات التفتيش التي تخضع في تنظيمها لقوانين حديثة نسبيا مقيدة في عملها بآجال تقادم محددة في هذه القوانين.

- **غياب إطار تنظيمي للتسويات الودية**: يبقى ظهير 30 غشت 1949 هو المرجع القانوني الوحيد في مجال العقوبات المتعلقة بالمخالفات أو محاولات المخالفات لأنظمة الصرف. وهي مخالفات يتم تسويتها إما وديا أو عن طريق القضاء بتنسيق مع إدارة الجمارك و الضرائب غير المباشرة.

ولتسهيل و توحيد أشكال التسويات الودية، أنجز مكتب الصرف بتعاون مع إدارة الجمارك و الضرائب المباشرة جدولة للغرامات المتعلقة بالتسويات الودية. لكن، وعلى الرغم من كون هذه الجدولة ليست لها قيمة قانونية، يلجأ المكتب عمليا، إلى تطبيق أشكال مختلفة من التسويات الودية يمارس مدير مكتب الصرف بشأنها سلطة تقديرية مهمة جدا يلزم تأطيرها بقانون.

كما يتم فرض الغرامات على أساس نسب جزافية للمبالغ التي صرفت بشكل مخالف للنصوص المنظمة للصرف في غياب نسب محددة بنص تنظيمي.

و يقوم المفتشون الذين ينجزون مهام التفتيش هم أنفسهم باقتراح مبالغ الغرامات و شروط التسويات الودية و يجرون المفاوضات مع الأطراف المعنية تحت إشراف رؤسائهم المباشرين و مدير مكتب الصرف. والواقع أن إجراء المفاوضات من لدن دائرة التفتيش يمكن أن ينتج عنه حالة من تضارب المصالح بحكم أن الحكم المهني للمفتشين قد يتأثر بالمصلحة المالية الخاصة التي يجنيها هؤلاء و كل مسؤولي دائرة التفتيش من منتوج الغرامات الذي يوزع عليهم في شكل منح و مكافآت محددة حصصها بمقتضى قرار وزير المالية رقم 66-336 في 08 يونيو 1966 الذي يحدد أشكال و شروط توزيع ناتج الغرامات .

و خلاصة القول، أن مكتب الصرف يلجأ بشكل يكاد يكون آليا للتسويات الودية.هكذا، وبرسم الفترة الممتدة ما بين 2004 و2009 و من بين 648 ملفا بحثت فيها دائرة التفتيش تمت تسوية 629 ملفا بشكل ودي وهو ما يمثل 97 % من الملفات. وإذا كانت مبالغ الغرامات التي يستخلصها المكتب من التسويات الودية تبدو مهمة ، فإنها تبقى ضعيفة بالنظر إلى خطورة المخالفات المرتكبة و المبالغ التي صرفت بشكل مخالف للنصوص المنظمة للصرف.

و في سنة 2010، أنشأ مكتب الصرف لجنة للتسويات الودية تتكون من رؤساء الدوائر و المفتشين الذين ينجزون مهام التفتيش من أجل تحديد و اقتراح شروط تسوية ملفات المنازعات.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطات العمومية بتحديث أنظمة الصرف بهدف تأطير الإجراءات المسطرية

المتعلقة بالتحقيق في الملفات و التسوية الودية و تحديد آجال تقادم المخالفات، وذلك بهدف حماية حقوق الخاضعين لرقابة المكتب.

3. تحويل رؤوس الأموال للخارج بشكل مخالف للنصوص المنظمة للصرف

سجل المجلس الأعلى للحسابات قصورا على مستوى مراقبة عمليات المساعدة التقنية الأجنبية و عمليات تحويل أرباح الأسهم للخارج، والعمليات التي تقوم بها البنوك و شركات التأمين و إعادة التأمين و شركات الوساطة بالبورصة مع الخارج بالعملات الصعبة. وهو قصور أدى إلى قيام الفاعلين بنقل رؤوس أموال للخارج بشكل مخالف للنصوص المنظمة للصرف المعمول بها أو عدم إعادة توطين عملات أجنبية.

- **عمليات المساعدة التقنية الأجنبية:** بلغ مجموع مبالغ العملات التي تم تحويلها إلى الخارج من لدن أشخاص معنويين قاطنين في إطار عمليات المساعدة التقنية الأجنبية ما مجموعه 31,38 مليار درهم برسم الفترة الممتدة ما بين 2005 و 2009 . و قد لوحظ أن هذا المبلغ في ارتفاع مستمر خاصة من جانب الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات و شركات التدبير المفوض للمرافق العمومية.

هذا، وأن هذا الارتفاع المهم في تحويل العملات الأجنبية للخارج المسجل في مجال المساعدة التقنية الأجنبية لم يواكبه تتبع صارم من لدن مكتب الصرف الذي لا يتوفر لحد الآن على قاعدة معطيات تساعده على القيام بتتبع منتظم و فعال لهذا النشاط.

و ابتداء من سنة 2004، همت مراقبة تحويل العملات الأجنبية للخارج المسجل في مجال المساعدة التقنية الأجنبية شركات التدبير المفوض للمرافق العمومية بشكل أساسي. غير أن الغرامات التي فرضت على هذه الشركات في إطار تسويات ودية كانت ضعيفة و لا تتناسب مع حجم المبالغ المحولة بدون مقابل فعلي والمخالفة للنصوص المنظمة للصرف و لا مع خطورة المخالفات المرتكبة، مما يعد مخالفا لروح ظهير 30 غشت 1949 المشار إليه أعلاه الذي يربط بين الغرامة و مبلغ موضوع المخالفة . و تنص المادة 15 من هذا الظهير على أنه في حالة المتابعة القضائية «...الغرامة لا يمكن أن تكون أقل من خمسة أضعاف من قيمة العملات التي كانت موضوع المخالفة...» لذلك، فإن اللجوء إلى التسوية الودية لا ينبغي أن يتجاهل مبدأ التناسب بين مبلغ الغرامة و المبلغ موضوع المخالفة.

علاوة على ذلك، لا يحرص مكتب الصرف على تنفيذ الشركات للالتزامات التي أخذتها على عاتقها في إطار اتفاقات التسويات الودية التي يتم إبرامها بين الطرفين . و يبين الجدول التالي مدى ضعف مبالغ الغرامات بالمقارنة مع المبالغ موضوع المخالفات و حجم التقصير في تتبع مدى الامتثال لبنود اتفاقات التسوية، و ذلك من خلال خمس حالات:

رقم الملف	بنود اتفاق التسوية	ملاحظات
5349/2004	- غرامة بمبلغ 4,5 مليون درهم - مراجعة الشروط العامة لتنفيذ عمليات المساعدة التقنية الأجنبية	الغرامة المفروضة على الشركة المعنية لا تتناسب مع المبلغ العام للمخالفات المرتكبة و الذي ناهز 88,3 مليون درهم التسوية التي تمت مع الشركة لم تنص على إعادة المبالغ التي تم تحويلها للخارج بشكل مخالف للنصوص المنظمة للصرف خاصة تلك المبالغ التي تم تحويلها في غياب عمليات فعلية تبررها.

5692/2005	غرامة بمبلغ 5 مليون درهم إعادة توطين مبلغ 4,7 مليون درهم بالعملة الأجنبية في أجل 3 شهور. تخفيض تدريجي للنسب المحولة للخارج برسم المساعدة التقنية الأجنبية إلي 1% من رقم المعاملات بالنسبة للفترة الممتدة من 2006 و2008 ، و إلى 0,6% بالنسبة لفترة 2009-2010 ثم إلى0,5% سنة 2011.	- الغرامة المفروضة على الشركة المعنية لا تتناسب مع خطورة المخالفات المرتكبة و التي بلغت ما يناهز26,44 مليون درهم. - مكتب الصرف لم يسهر على تنفيذ مقتضيات اتفاق التسوية المبرم مع الشركة المعنية و خاصة فيما يتعلق بإعادة توطين مبلغ 4,7 مليون درهم بالعملة الأجنبية في أجل 3 شهور. - مكتب الصرف لم يسهر على تتبع ومراقبة مدى احترام الشركة لالتزاماتها في مجال تقليص المساعدة التقنية الأجنبية
5466/2004	- غرامة بمبلغ 3 مليون درهم - مراجعة الشروط العامة لتنفيذ عمليات المساعدة التقنية الأجنبية	- الغرامة المفروضة على الشركة المعنية لا تتناسب مع المبلغ العام للمخالفات المرتكبة و الذي ناهز36,22 مليون درهم. - منذ 2007 لم تخضع الشركة المعنية لمراقبة مكتب الصرف للتأكد من مدى احترامها لالتزاماتها الواردة في اتفاق التسوية الذي أبرمته مع المكتب خاصة ما يتعلق بنسب المبالغ المحولة للخارج في مجال المساعدة التقنية الأجنبية على أساس رقم معاملاتها
5619/2005	- غرامة بمبلغ 9,5 مليون درهم - التزام الشركة بأداء الأجور في المغرب بالنسبة لمستخدميها الأجانب المتعاقدين معها بعقود عمل و ذلك ابتداء من 1 أبريل 2008، مع احترام القوانين الجاري بها العمل في مجال أداء أجور مستخدميها الأجانب.	- الغرامة المفروضة على الشركة المعنية لا تتناسب مع المبلغ العام للمخالفات المرتكبة و الذي ناهز225 مليون درهم. - كما أن مكتب الصرف لم يقم بالإجراءات الضرورية للتأكد من احترام الشركة لالتزاماتها في مجال أداء أجور مستخدميها الأجانب المتعاقدين معها بالمغرب بالدرهم
5066/2004	غرامة بمبلغ 3 مليون درهم إعادة توطين مبلغ 38 مليون درهم بالعملة الأجنبية و هو ما يمثل فارق صادرات خدمات غير مبررة في نهاية دجنبر 2004. إرسال تقارير دورية بشأن المبالغ المفوترة و المبالغ التي تم إعادة توطينها و كذا لائحة تتضمن رقم المعاملات المتعلق بصادرات الخدمات.	- الغرامة المفروضة على الشركة المعنية لا تتناسب مع المبلغ العام للمخالفات المرتكبة و الذي ناهز 137 مليون درهم. - منذ تسوية هذا الملف في دجنبر 2008 لم تقم الشركة المعنية بأية تدابير لتنفيذ التزاماتها في إطار التسوية الودية المبرمة مع المكتب ، الذي لم يقم بدوره بمهمة تفتيش لمراقبة تنفيذ الالتزامات.

- **عمليات تحويل أرباح الأسهم للخارج من لدن شركة التدبير المفوض**: خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 و 2009، بلغ المبلغ الإجمالي لعمليات تحويل أرباح الأسهم للخارج من لدن شركات التدبير المفوض للمرفق العام في مجال توزيع الماء ز الكهرباء و التطهير السائل ما يناهز 340 مليون درهم. و على الرغم من أهمية هذه التحويلات و المخاطر الكبيرة التي تنطوي عليها، فان مكتب الصرف تقاعس عن القيام بمهمته المتعلقة بمراقبة هذه العمليات مما مكن شركتين للتدبير المفوض من تحويل أرباح الأسهم للخارج بمبلغ إجمالي قدره 208 مليون درهم برسم الفترة الممتدة من 2004 إلى 2006، بشكل يخالف مقتضيات النصوص المنظمة للصرف على اعتبار أن هذه التحويلات غير واردة في عقود التدبير المفوض.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مكتب الصرف بالعمل على:

• إيلاء أهمية خاصة لتحويلات الأموال للخارج في عمله الرقابي للعمليات المتعلقة بالمساعدة التقنية الأجنبية و بتحويل أرباح الأسهم للخارج؛

• وضع نظام رقابي احترازي قادر على اكتشاف العمليات المخالفة للنصوص المنظمة للصرف قبل تحويل الأموال من لدن الشركات المقيمة لفائدة الشركات الأم غير المقيمة.

• عمليات التأمين و إعادة التأمين: أدت الرقابة التي يمارسها مكتب الصرف على بعض شركات التأمين وإعادة التأمين إلى رصد مجموعة من المخالفات المتعلقة بالصرف في مجال تحويل العملات للخارج. لكن هذه المخالفات تمت معاقبتها بغرامات ضعيفة بالمقارنة مع خطورتها ومع المبالغ المالية التي تم تحويلها بشكل مخالف للنصوص المنظمة للصرف، و فيما يلي أمثلة على ذلك:

- ملف رقم 5355/2006 : الغرامة المفروضة على الشركة المعنية في هذا الملف و التي بلغت 10 مليون درهم لا تتناسب مع المبلغ الإجمالي للمخالفات المرتكبة و الذي ناهز 278 مليون درهم. كما أن مكتب الصرف لم يحرص على مراقبة مدى امتثال هذه الشركة لالتزاماتها في اتفاق التسوية. في الواقع، ومنذ توقيع اتفاق التسوية في شتنبر 2009 لم تقدم هذه الشركة لدائرة التفتيش التابعة للمكتب أية مستندات و لم يقم هذا الأخير بإجراء أية مهمة تفتيش من أجل تصحيح هذا الوضع.

- ملف رقم 5999/2006 : فضلا عن ضعف الغرامة المفروضة على الشركة المعنية في هذا الملف و التي لم تتجاوز 3 مليون درهم بالمقارنة مع المبلغ الإجمالي للمخالفات المرتكبة و الذي ناهز 95,38 مليون درهم ، فان الشركة دفعت باستحالة استخلاص المبالغ التي اعتبر المكتب تحويلها للخارج مخالفا للنصوص المنظمة للصرف بدون أن تدلي بمستندات تثبت مسألة الاستحالة. كما أن مكتب الصرف لم يتخذ الإجراءات اللازمة لإلزام الشركة المعنية باحترام التزاماتها الواردة في اتفاق التسوية الذي أبرمته مع المكتب.

- ملف رقم 6005/2006: الغرامة المفروضة على الشركة المعنية في هذا الملف و التي بلغت 1,45 مليون درهم لا تتناسب مع المبلغ الإجمالي للمخالفات المرتكبة و الذي ناهز 103,6 مليون درهم. كما أن مكتب الصرف لم يحرص على مراقبة مدى امتثال هذه الشركة لالتزاماتها الواردة في اتفاق التسوية. في الواقع فهذه الشركة قدمت للمكتب مستندات مثبتة بشأن إعادة توطين جزء من مبلغ العملات بشأن عمليات للتأمين وإعادة التأمين و لم تقدم وثائق مبررة بشأن إعادة توطين مبلغ 8.872.791 درهما الذي ظل دون تبرير إلي غاية تاريخ نهاية مهمة المجلس الأعلى للحسابات بدائرة التفتيش.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مكتب الصرف بوضع نظام للرقابة ملائم لشركات التأمين وإعادة التأمين.

• عدم احترام النصوص المنظمة للصرف من لدن بعض الأبناك

من خلال فحص الملفات التي شملها تفتيش مكتب الصرف خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2009، تم ضبط جملة من المخالفات تظهر أن بعض البنوك لا تحترم النصوص المنظمة للصرف بشكل صارم.

وتتعلق المخالفات المرتكبة من لدن البنوك و المثارة في تقارير دائرة التفتيش بالتحويلات للخارج و بمنح تسبيقات أموال لأجانب غير مقيمين ومنح قروض لغير القاطنين بدون ترخيص مكتب الصرف ،وعدم احترام شروط منح ترخيصات و عدم إرسال التقارير و الملفات غير المدققة للمكتب طبقا للنصوص المنظمة للصرف . لكن لوحظ أن اكتشاف هذه المخالفات لم يتم على اثر مهمات تفتيش قامت بها دائرة التفتيش لدى المؤسسات البنكية بل تم اكتشافها بمناسبة مراقبة

الخاضعين لرقابة المكتب الذين ينفذون عملياتهم عن طريق هذه البنوك.

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات مكتب الصرف بأن يولي عناية خاصة ، في إطار القيام بمهمته الرقابية، للعمليات التي تقوم بها البنوك لفائدتها أو لفائدة زبنائها بسبب المخاطر التي تحيط بتحويلات العملة الصعبة للخارج المخالفة للنصوص المنظمة للصرف.

- عمليات الاستثمار عن طريق بورصة القيم بالدار البيضاء

في أبريل 2008، قام مكتب الصرف بمهمات تفتيشية لدى شركات البورصة شاركت في إحدى عمليات اكتتاب بالسوق المالية في سنة 2007، وانصبت هذه المهمات على أشكال تمويل الاكتتابات التي نفذتها بعض المؤسسات غير المقيمة. و امتدت تحقيقات المكتب أيضا إلى المؤتمنين على الأموال و الأشخاص الذاتيين القاطنين الذين منحوا، بلا أساس قانوني، فوائض قيمة مهمة لفائدة مستثمرين أجانب لم يحولوا للمغرب المبالغ اللازمة للاكتتاب بالعملة الصعبة.

و سجل المجلس الأعلى للحسابات مجموعة من الملاحظات بشأن المخالفات التي أثبتها مكتب الصرف ومبالغ الغرامات التي فرضها على أشخاص ذاتيين و اعتباريين و هي كالتالي:

- تم فرض غرامات ضعيفة بالنظر إلى خطورة المخالفات المرتكبة على بعض شركات البورصة، خاصة في حالة الملف رقم 5003/2008 الذي فرضت فيه غرامة لم تتعد 3 مليون درهم على الشركة المعنية بشأن مخالفة ناهز مبلغها الإجمالي 242 مليون درهما؛
- لم يتخذ مكتب الصرف التدابير اللازمة لتسوية الملف رقم 260/2008 الذي ظل مجمدا منذ 12 يونيو 2009 دون أن يتم إحالته على إدارة للجمارك و الضرائب غير المباشرة من أجل التسوية القضائية كما هو منصوص عليه في القوانين الجاري بها العمل؛
- بالنسبة للملف رقم 153/2008، فالمخالفة تتعلق بمنح تسبيق أموال لشخص غير مقيم بمبلغ 2.381.053 درهم وقد فرض المكتب على الشركة المعنية غرامة ضعيفة قدرها 90.000 درهما و علل قراره بكون صندوق الاستثمارات موضوع المخالفة منح لهذه الشركة أمرا مسبقا لتفويت حصص منظمات الاستثمار الجماعي في الأوراق المالية المعدة لتمويل اكتتابها. لكن هذا التبرير غير مقنع لأن تاريخ هذا الصندوق يبين أن هذا الأخير كان في وضعية مدينة و هو ما يخالف مقتضيات النصوص المنظمة للصرف علما بأن عمليات بيع سجلت في تاريخ 28 يونيو 2007؛
- بالنسبة للملف رقم 261/2008، فالمخالفة تتعلق بعمل حسابات أجنبية بالدرهم القابل للتحويل مفتوح باسم شخص غير مقيم في وضعية مدينة في الفترة الممتدة من 16 إلى 29 غشت 2007 وقد فرض المكتب على الشركة المعنية غرامة ضعيفة بلغت 90.000 درهما و علل قراره بشأن هذه الغرامة بكون الحسابات التي تم استعمالها لتحقيق استثماراتها يتم تسييرها من لدن نفس المفوض. كما أن الوضعية المدينة المسجلة في حسابات المستثمرين الأجانب ناجمة، حسب الشركة، عن تأخير في تسوية التقييدات بسبب حجم الأشغال الذي تلا عملية الدخول للسوق المالية المشار إليها. لكن الحسابات المدينة من أجل الاكتتاب في عملية الدخول هذه لم تكن تتوفر على الأموال الكافية. و تم دفع الأموال الضرورية للاكتتاب من حسابات مفتوحة بالدرهم القابل للتحويل لشركات أخرى غير مقيمة؛
- قام المدير السابق لمكتب الصرف بحفظ ملفات مثقلة بالمخالفات بدون عقوبة. و يتعلق الأمر بحالات أشخاص ذاتيين تم حفظ ملفاتهم على الرغم من عدم تقديم أدلة لتدعيم ادعاءاتهم و يتعلق الأمر خاصة بالملفين 178/2008 و 414/2008.

و قامت بعض شركات البورصة بشراء لحساب صناديق استثمار أخرى عن طريق استنزاف ودائع آمرين آخرين بالسحب. وهي عمليات مخالفة لمقتضيات القانون رقم 211 - 93 - 1 في تاريخ 21 شتنبر 1993 المتعلق ببورصة القيم،كما تم تعديله وتتميمه بالقوانين96-34 و 00-29 و 01-52 و 00-45 و كذا للنصوص المنظمة للصرف لكون المستثمر الأجنبي غير المقيم يشارك في الاكتتاب دون تحويله للمبالغ بالعملة الأجنبية اللازمة لاستثمار.

و بشكل عام، فان عمليات الإدراج أو فتح الرأسمال عن طريق بورصة القيم المفتوحة للمستثمرين الأجانب لا تخضع

لرقابة مكتب الصرف بسبب غياب التنسيق و تبادل المعلومات بين هذا المكتب و مجلس القيم المنقولة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مكتب الصرف بوضع إطار قانوني مناسب لرقابة عمليات الاستثمار في المحفظة عبر بورصة القيم و المفتوحة للاكتتابات الأجنبية أو لصناديق الاستثمارات الأجنبية.

1. ثانيا - بتقييم نظام تقديم التقارير

تعتبر النصوص المنظمة للصرف الوسطاء المعتمدين كشركاء أساسيين للمكتب في مجالي مراقبة الصرف و إعداد الإحصائيات المتعلقة بالمبادلات الخارجية. فهؤلاء الوسطاء يمدون المكتب بشكل دوري بتقارير دائمة بشأن كل العمليات التي تتم بين المقيمين و غير المقيمين.

و يمارس المكتب هاتين المهمتين في غياب تصور مندمج بحيث إن كل مهمة تنفذ بشكل منفصل على الرغم من تداخلهما من الناحية العملية.فالقسم المكلف بالإحصائيات المتعلقة بالمبادلات الخارجية يلزم البنوك و الشركات بمده بمعلومات صالحة شكلا و مضمونا لخدمة مهمة إعداد الإحصائيات فقط، و نفس المعلومات بتفاصيل أخرى تلزم نفس هذه البنوك و الشركات بتقديمها للدوائر المكلفة بالرقابة البعدية. هذا التداخل من شأنه أن يضايق الفاعلين في ميدان التجارة الخارجية و البنوك على حد سواء، بسبب غياب المخاطب الوحيد داخل نفس المؤسسة.

كما أن نظام المعلومات الذي وضعه المكتب لا يتيح التنسيق بين مختلف مصالح المكتب المكلفة بمراقبة الصرف و تلك المكلفة بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالمبادلات الخارجية على حد سواء. كما أن هذا النظام لا يسمح باستعمال تقنية التقاطعات بين المعلومات المتحصل عليها بشأن نفس الشركة ولا يتوفر على الروابط والعلاقات بين مختلف أشكال الرقابات التي يمارسها المكتب حتى يتمكن هذا الأخير من اكتشاف تجاوزات أو نواقص في التصريحات و التقارير التي يقدمها له الفاعلون الاقتصاديون.

ومع تحرير عمليات الصرف أصبح نظام تقديم التقارير من لدن الخاضعين لرقابة الصرف و الوسطاء المعتمدين متجاوزا بحكم أن هؤلاء الوسطاء لا يحرصون دائما على احترام التزاماتهم بشأن إرسال التقارير الدورية للمكتب و يمكن تقديم بعض الحالات بشأن تردد الخاضعين لرقابة الصرف في مجال تقديم المعلومات و التقارير الدورية للمكتب في الحالات التالية:

حالة شركات الخطوط الجوية: إحدى عشر (11) شركة للخطوط الجوية الأجنبية فقط من بين عشرين (20) عاملة بالمغرب ترسل بيانات حسابات الاستغلال بشكل منتظم. كما أن التقارير التي ترسلها الشركات المتبقية في غالبيتها تكون ناقصة، بحيث لا تتضمن سوى حسابات الاستغلال بدون بيانات التذاكر المسحوبة من لدن هذه الشركات ووكالات الأسفار و التي ينبغي أن تتضمن معلومات حول هوية و جنسية المسافرين ومسار سفرهم.

- حالة عمليات الاستثمار الأجنبي بالمغرب: إن عدم توفر المكتب على معلومات كاملة أو بنك معطيات حول المستثمرين الأجانب بالمغرب لا يساعده على القيام بمراقبة و تتبع يتسمان بالفعالية لعمليات التحويلات التي يقوم بها هؤلاء المستثمرون. و في الواقع و باستثناء المستثمرين الأجانب الجدد الذين يضعون تقارير افتتاح عملياتهم الاستثمارية (من لدنهم مباشرة أو عن طريق الموثق أو المحامي...) فان آخرين لا تعرفهم مصالح المكتب أو لا يتم تسجيلهم لديها إلا بمناسبة وضع طلب الحصول على ترخيص بالنسبة للتحويلات غير المفوضة للبنك.

- حالة عمليات الاستثمار المغربي بالخارج: تقوم البنوك و الفاعلون بإرسال تقارير منتظمة لمكتب الصرف حول عملياتهم الاستثمارية و توظيفاتهم المالية بالخارج و التحويلات المتعلقة بها. لكن هذه التقارير تقتصر على المعلومات الخاصة بالمبالغ المحولة و النفقات الملتزم بها وبالتالي لا تعطي صورة واضحة على حقيقة الاستثمار.

هذا، و قد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن مكتب الصرف لا يتوفر على لائحة محينة وشاملة لكل الاستثمارات المغربية بالخارج .كما أن أغلب البنوك إما أنها لا ترسل له نهائيا تقارير بشأن الاستثمارات التي يتم تنفيذها في الخارج أو أنها ترسلها متأخرة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مكتب الصرف بالعمل على:

- **توحيد دعامات إرسال التقارير و التصريحات الإحصائية له من لدن الخاضعين لمراقبته؛**

- **التوفر على نظام معلومات مناسب يتيح استغلالا أمثل من لدن مصالحه؛**
- **تطوير إطار للتعاون و التنسيق و تبادل المعلومات بين كل المتدخلين في مجال الصرف.**

2. الحكامة و تدبير الموارد

- غياب أجهزة الحكامة

على الرغم من كون مكتب الصرف مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي ، فان النصوص المحدثة له لم تنص على توفره على مجلس إداري.

أما لجنة التتبع و المراقبة المكلفة بالسهر على تنفيذ النصوص المنظمة للصرف والمنصوص عليها في ظهير 1 - 58 - 021 في تاريخ 22 يناير 1958 المتعلق بمكتب الصرف فلم يسبق لها أن عقدت اجتماعات.

هكذا و في غياب أجهزة الحكامة و المراقبة، عمد مدير مكتب الصرف إلى تطبيق النصوص المنظمة للصرف بدون مراقبة أو تتبع و كذا ممارسة مهام تتجاوز مجال اختصاصه.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطات العمومية بتمتيع مكتب الصرف بأجهزة الحكامة المناسبة لممارسة مهامه.

- جوانب متعلقة بتسيير الميزانية و التدبير المالي

- **ميزانية ذات فائض:** يتكون المورد الأساسي لمكتب الصرف من حصته من عمولة الصرف بنسبة 84% من مجموع مداخيله التي بلغت ما مجموعه 269.893.151 سنة 2010. أما النفقات فاتسمت بضعف نسبة الالتزام التي لم تتجاوز 20% كمعدل عن الفترة الممتدة من 2004 إلى 2010.

و يمكن تفسير هذه الوضعية بكون موارد مكتب الصرف تتجاوز حاجياته بشكل كبير، كما يتضح ذلك من خلال وضعية خزينته الايجابية طيلة الفترة الممتدة من 2004 إلى 2010 و التي بلغ رصيدها في 31 دجنبر 2010 ما مجموعه 555 064 000 درهما.

و في إطار آخر، و عوض أن يلجأ مكتب الصرف إلى تحويل فوائض ميزانيته إلى خزينة الدولة لجأ هذا الأخير إلى توظيف هذه الفوائض لدى بنوك تجارية دون الحصول على ترخيص من وزارة المالية وانخرط في مشاريع لا علاقة لها بمهمته الأساسية (بناء و تسيير المركز الدولي للمؤتمرات و المعارض بالدار البيضاء).

- نفقات غير قانونية

- منح قرض لفائدة المدير السابق للمكتب: استفاد المدير السابق لمكتب الصرف بطريقة غير قانونية من قرض للسكن بقيمة 500.000 درهم من مالية المكتب على اعتبار انه ، من الناحية النظامية، هو موظف في وزارة المالية و ليس مستخدما لدى المكتب. فضلا عن ذلك فقد حصل على هذا القرض دون احترام للمسطرة الداخلية الجاري بها العمل للحصول على هذا النوع من القروض بحيث انه تجاوز السقف المحدد في 400.000 درهم و لم يقدم الضمانات الضرورية من رهن و تأمين؛

- منح قروض لفائدة أشخاص من خارج مكتب الصرف: منح مكتب الصرف قروضا للسكن من خزينته لفائدة أشخاص لا تربطهم به أية علاقة شغل بفوائد تفضيلية لا تتجاوز 4% و يتعلق الأمر بمسؤولين سابقين بوزارة المالية و ذلك بناء على أوامر صادرة عن وزراء المالية المتعاقبين . فضلا عن ذلك فبعض هذه القروض منحت بدون ضمانات.

كما أن المجلس الأعلى للحسابات لم يتمكن من التأكد من حقيقة استخلاص هذه الديون من لدن المكتب بسبب التقصير الذي لوحظ على مستوى تتبع ملفات هذه القروض.

- تحمل مكتب الصرف لمصاريف كراء و نفقات الماء و الكهرباء لشقتين غير مخصصتين لحاجة المرفق العام: تتحمل ميزانية مكتب الصرف مصاريف كراء و نفقات الماء و الكهرباء لشقتين معدتين للسكنى غير مخصصتين لحاجة المرفق

العام بحكم أنهما مستغلتين من لدن أشخاص لا علاقة تربطهم بالمكتب.الأمر الذي تسبب لهذا الأخير في ضرر مالي يقدر بحوالي 2.826.954 درهما بالنسبة لمصاريف الكراء لوحدها دون احتساب لمصاريف الماء و الكهرباء خلال الفترة الممتدة من 1994 إلى 2010 وفيما يلي تفصيل لهذا المبلغ:

- وصل المبلغ الإجمالي لنفقات كراء شقة بحي أكدال بالرباط في الفترة الممتدة من 1994 الى 2010 حوالي 1.533.079 درهما بسومة كرائية بقيمة 6.500 درهما شهريا خضعت للمراجعة كل ثلاث سنوات ب 10%.
- وصل المبلغ الإجمالي لنفقات كراء شقة بحي الرياض بالرباط في الفترة الممتدة من 2002 الى 2010 حوالي 1.293.875 درهما بسومة كرائية بقيمة 12.750 درهما شهريا خضعت للمراجعة كل ثلاث سنوات ب 10%.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مكتب الصرف بفسخ عقدي الكراء المتعلقين بالشقتين المذكورتين أعلاه بشكل مستعجل، وذلك بالتنسيق مع وزارة المالية.

- توزيع ناتج الغرامات

يوزع ناتج الغرامات المتحصل عليها من التسويات الودية و المصادرات في مجال المخالفات المتعلقة بخرق مقتضيات النصوص المنظمة للصرف بناء على قرار وزير المالية رقم 66-336 الذي يحدد طرق وشروط توزيع هذا الناتج.

و لوحظ أن حصة خزينة الدولة من ناتج الغرامات عرفت تخفيضات متكررة. ففي سنة 1966، انخفضت من 75 % إلى 45 % و وفي تاريخ 25 دجنبر 2000 انحدرت هذه الحصة إلى 10% بناء على مقرر لوزير المالية يعد من ناحية تدرج القواعد القانونية أقل درجة من القرار المنصوص عليه في المادة 32 من قانون المالية رقم 65 - 1 في 20 مارس 1965 التي تنص على أن توزيع ناتج الغرامات المشار إليه أعلاه يتم بناء على قرار وزير المالية. لذلك فتخفيض حصة خزينة الدولة بناء على مقرر تسبب في خسارة للخزينة يمكن تقديرها بمبلغ 61 مليون درهم بالنسبة للفترة الممتدة ما بين 2004 و 2010 فقط.

و على مستوى تسيير الميزانية فان ناتج الغرامات كان يتم خارج الميزانية و غير خاضع لمراقبة الخازن المؤدي إلى غاية السنة المالية 2009 حيث أصبح هذا الناتج يدرج في ميزانية المكتب و يتبع نفس المسطرة المتبعة في تنفيذ باقي مداخيله و نفقاته.

و على صعيد آخر، بالإضافة إلى مصاريف المستخدمين المنصوص عليها في ميزانية مكتب الصرف ، يستفيد هؤلاء المستخدمون من أجر تكميلي يؤدى من ناتج الغرامات بمقتضى جدولة محددة بناء على مذكرة صادرة عن مدير المكتب. وبلغ المبلغ الإجمالي الذي تم توزيعه برسم سنة 2010 ما مجموعه 15.592.404.درهم.

نظام رأسمال التقاعد

يخصص مكتب الصرف لجمعية الأعمال الاجتماعية لمستخدميه منحة سنوية قدرها 2 مليون درهم لتمويل نظام رأسمال التقاعد الذي أحدثته الجمعية دون أن تقوم بوضع إطار تعاقدي بين المكتب و هذه الأخيرة يحدد التزامات الطرفين.

و يتبين من خلال التركيب المالي لهذا النظام أن الجمعية قد تتعرض لمخاطر مالية بحكم التزاماتها المالية اتجاه منخرطيها غير المضمونة بحكم عدم توفرها على الوسائل و الموارد الضرورية و المضمونة للوفاء بهذه الالتزامات.

من جهة أخرى، استفاد المدير السابق لمكتب الصرف من منحة نظام رأسمال التقاعد بمبلغ 488.250 درهم و هو ما يمثل ثلاث أضعاف مجموع مساهماته في النظام التي بلغت 132.000 درهما برسم الفترة الممتدة من 18 يونيو 2003 إلى 31/12/2009، علما أن المدير المعني لم يكن مستخدما لدى المكتب.

3. حالة المركز الدولي للمؤتمرات و المعارض بالدار البيضاء

في سنة 1993، انخرط المكتب في مشروع بناء و تسيير المركز الدولي للمؤتمرات و المعارض بالدار البيضاء وهو مشروع لا يمت بصلة للمهمة الرئيسية للمكتب كما هي محددة في ظهير 021 - 58 - 1 في تاريخ 22 يناير 1958 المتعلق بمكتب الصرف. وبلغت تكلفة انجازه إلى حدود نهاية 2008 ما يفوق 297 مليون درهم.

ومنذ بداية المشروع في سنة 1993، تدخلت وزارة المالية في كل مراحله منذ نشأة فكرة إنجازه و تصوره العام إلى مرحلة تنفيذه ثم استغلاله .لكن بالرغم من التدخل المفرط لوزارة المالية تبقى مسؤولية مكتب الصرف كاملة فيما يخص

التصور العام للمشروع ومدة انجازه.

وانطلق المشروع في غياب دراسات قبلية كافية على مستوى تحليل حاجياته أو مواصفاته التقنية أو كلفة تنفيذه ، الأمر الذي نتج عنه مشاكل خلال فترة انجاز المشروع ويتعلق الأمر خاصة بالتأخير في الانجاز و التوقف المتكرر للأشغال والتعديلات المتكررة.

و قد استمر تنفيذ المشروع مدة طويلة، بحيث انطلق في سنة 1993 و لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أنه إلى غاية نهاية سنة 2009 مازالت الأشغال به لم تنته بعد. كما أن أية صفقة من صفقات المشروع لم تنته في الآجال المحددة لها في دفاتر التحملات. و إلى غاية نهاية سنة 2009، لم يتم تسليم بعض الصفقات التي مر على بداية تنفيذها أكثر من خمس سنوات.

و في ظل غياب نمط تسيير مناسب وسياسة تجارية و طاقم بشري مؤهل يعاني المركز الدولي للمؤتمرات و المعارض بالدار البيضاء اليوم من ضعف كبير في الاستغلال. فعدد التظاهرات التي احتضنها المركز خلال الفترة الممتدة مابين 2002 و 2010 لم يتعد 15 تظاهرة في السنة كمعدل عام و هو ما يمثل 39 يوما في السنة كمعدل سنوي للاستعمال. و هي معدلات جد ضعيفة بالمقارنة مع حجم الاستثمار الذي تمت تعبئته لانجازه.

و إلى غاية 2010، لم يحدد مكتب الصرف رؤية واضحة بشأن مستقبل المركز الدولي للمؤتمرات و المعارض بالدار البيضاء الذي كلفه تعبئة موارد مهمة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة المالية باتخاذ قرار يقضي بإبعاد المركز الدولي للمؤتمرات والمعارض بالدار البيضاء عن دائرة مهام مكتب الصرف و إيجاد نمط تسيير مناسب لهذا المركز لضمان مردوديته.

II. جواب مدير مكتب الصرف

(نص الجواب كمل ورد)

طبقا لمقتضيات الفصل 99 من القانون رقم 62.99 بمثابة مدونة المحاكم المالية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.02.124 المؤرخ ب 13 يونيو 2002، تفضل المجلس الأعلى على إثر إنتهاء مهمته الافتحاصية لمكتب الصرف بتسليم هذه المؤسسة خلاصة أهم ملاحظاته مرفقة بتوصياته والتي يعتزم نشرها في التقرير السنوي برسم سنة 2010 .

يستخلص من الوثيقة الواردة على مكتب الصرف أن ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات ترتكز على ثلاثة محاور :

- تقييم نظام الرقابة على الصرف ؛
- تقييم منظومة التقارير حول إنجاز عمليات الصرف ؛
- تقييم الحكامة و تدبير الموارد.
- تجدر الإشارة في البداية إلى أن مكتب الصرف يشاطر المجلس الأعلى للحسابات جل ملاحظاته إلا أنه يرتئي توضيح النقط التالية :

أولا - تقييم نظام الرقابة على الصرف

إطار قانوني "متجاوز"

يعترف مكتب الصرف بأن النصوص القانونية و التنظيمية للرقابة على الصرف متجاوزة وتتسم على الخصوص بما يلي :

- **القِدم** : نصوص ترجع في معظمها إلى عهد الحماية أضيفت لها في فجر الاستقلال نصوص تنظيمية و توجيهة شكلت أداة رئيسية في مرحلة اتسمت بتدخل الإدارة في الاقتصاد ؛
- **التناثر**: انعدام الانسجام و التناسق في البنية العامة للنصوص و التي كانت تنبثق في معظمها عن منطق عملي براغماتي عوض اعتمادها على نظرة شاملة لمجال الرقابة على الصرف وحيث إن المغرب كان في هذه المرحلة تحت الحماية فإن قانون الصرف لم يكن سوى نسخة من القانون الفرنسي.
- عدم ملائمة النصوص :

➢ **على مستوى الشكل** : **مصطلحات متجاوزة (الفرنك المغربي، البلد الأم، المنطقة الفرنسية للمغرب، المقيم العام، منطقة طنجة...)**

➢ **على مستوى المضمون** : نظام قانوني للرقابة على الصرف مبني على مبدإ المنع لتصدير الرساميل و هذا يتعارض مع الاتجاه الليبرالي الحالي للاقتصاد المغربي :

1. عدم احترام تراتبية النصوص القانونية و التنظيمية الشيء الذي أدى إلى عدم وضوح محتوى و حدود النصوص العامة و الخاصة ؛

- **مقتضيات مشددة** : تم وضع قانون الصرف في ظروف الحرب و النزاعات مع ما يترتب عن ذلك من تدابير صارمة . إلا انه منذ الاستقلال و خاصة انطلاقا من بداية التسعينيات عرف قانون الصرف تطورا ليبراليا توج في يناير 1993 بتبني المغرب لمقتضيات الفصل 8 من القانون الأساسي لصندوق النقد الدولي و المتعلق بقابلية العمليات الجارية للتحويل ؛

أسفر هذا الاتجاه الليبرالي على إفراغ مبدأ المنع، الذي نص عليه ظهير 10 شتنبر 1939 المنشىء لقانون الصرف . من مضمونه ؛

عدم وضوح القيمة القانونية للأدوات المستعملة في مجال التراخيص (الدوريات) وكذا حجيتها في مواجهة الأغيار؛

نظام زجر مخالفات قانون الصرف مرتكز على أداء غرامات مفرطة، لا تستثني إمكانية تنفيذ عقوبات حبسية مما

يتعارض كليا مع التوجه الليبرالي للاقتصاد المغربي من جهة و مع تكريس مبدإ دولة الحق و القانون من جهة أخرى.

لكل هذه الأسباب يعتزم مكتب الصرف إعادة صياغة جميع نصوصه القانونية و التنظيمية مع الاحتفاظ برقابة مرنة ومتلائمة مع التطور الاقتصادي و الاجتماعي للمغرب.

ب - الإصلاح المرتقب

يتمحور الإصلاح المزمع القيام به حول النقط التالية :

- جمع و تدوين مقتضيات قانون الصرف في نص قانوني فريد ؛
- تكريس المبدأ الليبرالي: المرور من مبدأ المنع العام لتصدير الرساميل إلى مبدأ الحرية مع تحديد "لائحة سلبية" ؛
- العمل على تناسق و انسجام مقتضيات الرقابة على الصرف مع مهام واختصاصات مكتب الصرف ؛
- إعادة تعريف المصطلحات المستعملة (مقيمون، غير مقيمون، عمليات جارية، عمليات الرأسمال...) ؛
- ضمان حقوق الخاضعين لقانون الصرف في مجال العمليات مع الخارج و مجال العقوبات المتعلقة بها ؛
- إعادة صياغة المقتضيات المتعلقة بنزاعات الصرف وإحداث هيئات الحكامة الجيدة في هذا المجال كلجنة العقوبات و الصلح فيما يتعلق بمخالفات قانون الصرف واللجنة التأديبية للوسطاء المقبولين والتي سيتم تعيين أعضائها طبقا للشروط المنصوص عليها في القانون.

و في الأخير إن الهدف المنشود من وراء هذا الإصلاح لا يندرج في إطار عمل الحكومة الرامي إلى تبني الحكامة الجيدة فحسب، بل يروم جعل نظام الصرف أداة في خدمة دولة الحق والقانون، يواكب ويعزز التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

ج - تقييم عمل التفتيشية

إن ظهير 30 غشت 1949 المتعلق بضبط ومتابعة وزجر مخالفات قانون الصرف قد وضع الخطوط العريضة لمسطرة منازعات الصرف، حيث حدد الأشخاص المؤهلين لضبط المخالفات في محاضر المعاينات وبين كيفية سير عمليات التحري والمآل القانوني للمحاضر وعناصر الإثبات بملف المنازعة، كما بين من جهة أخرى ، الأشخاص المؤهلين قانونيا لوضع شكاية بهدف تحريك المتابعة وكذا الجزاءات المقررة قانونيا مع تحديد الجهة المكلفة بتحصيل ناتج الغرامات. كما نص الظهير السالف الذكر صراحة على إمكانية إبرام الصلح مع مرتكبي جنح الصرف سواء قبل أو بعد صدور حكم نهائي .

وهكذا، يتضح أن المسطرة المتبعة لتسوية منازعات الصرف ليست متروكة لتقييم رئيس دائرة التفتيشية أو مدير مكتب الصرف اللذان يجب عليهما أن يتبعا المسطرة القانونية كما حددها الظهير: القيام بالمراقبة، إعداد الملفات وإعطائها المآل القانوني. كما أنهما ملزمان من جهة أخرى بإتباع المسطرة المضادة التي تسمح للأشخاص الخاضعين للمقتضيات القانونية ببسط عناصر دفاعهم.

1. غياب إطار تنظيمي لعملية المصالحة :

يجب التذكير في هذا الصدد أن الفصل الحادي عشر من ظهير 30 غشت 1949 نص صراحة على إمكانية تسوية مخالفات قانون الصرف عن طريق المصالحة حيث أعطى لوزير المالية أو من يمثله صلاحية إبرام الصلح مع مرتكبي المخالفات وتحديد شروط هذه المصالحة التي يمكن إبرامها سواء قبل أو بعد صدور حكم نهائي .

أعد مكتب الصرف وإدارة الجمارك جدولا مشتركا للمخالفات والعقوبات الواجب تطبيقها في حالة الصلح، إلا أن استعماله يبقى مع ذلك نسبيا حيث إن كل ملف يتضمن خصوصيات قد لا تتوفر في غيره : درجة وخطورة المخالفات، وضعية الشخص المعني بالأمر أو القطاع الذي يعمل فيه وكذا الشروحات والإثباتات التي قد يقدمها .

وعليه فإن السلطة التقديرية المخولة لمدير مكتب الصرف تسمح له من جهة بتقييم درجة خطورة مخالفات قانون الصرف وتمكنه من جهة أخرى من تحديد الجزاء الذي يناسبها. فلو أن القانون حدد جدولا صارما لشروط المصالحة لما كان

بإمكان الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار ظروف كل قضية على حدة . ووضعية مثل هذه ، قد تؤدي إلى عقوبات جد قاسية في حق المتابعين مما قد يشكل خطرا على استمرارية نشاط المتعاملين الاقتصاديين.

وفي هذا الصدد ، يجب التأكيد على أن تدخل المفتشين ومسؤولي التفتيشية في عملية المفاوضات التصالحية تجد تفسيرا لها في قربهم من الملفات ومعرفتهم بأدق تفاصيلها (ظروف ضبط المخالفات ، درجة تعاون المعني بالأمر إلى غير ذلك من التفاصيل) . كما أن وضعية تنازع المصالح التي أثارها تقرير المجلس الأعلى للحسابات بالنسبة لهذه الفئة من الموظفين تعتبر افتراضية ولا يمكن تحققها في الواقع لأن اقتراحاتهم للغرامات ليست إلا اختيارية ، ولا تلزم المدير في الأخذ بها .

إلا أن مدير مكتب الصرف ووعيا منه بثقل وجسامة هذه المسؤولية ، فقد عين ابتداء من شهر دجنبر 2010 لجنة للمصالحة تتكون من الكاتب العام للمؤسسة ورؤساء الدوائر بمكتب الصرف ورئيس قسم المنازعات وكذا المفتشين الذين قاموا بعملية المراقبة. وقد أوكل لها المدير مهمة دراسة كل ملف على حدة وتقديم مقترحات لتسويته عن طريق الصلح .

إلا أنه يجب الإشارة كذلك، إلى أن هذه المسطرة رغم وجاهتها، فإنها ليست مقررة في المقتضيات القانونية لظهير 30 غشت 1949.

وعلاقة بالموضوع، فإن مكتب الصرف قد أعد مشروع قانون يوجد حاليا في طور النقاش يهدف إلى تأطير مسلسل ضبط وتسوية مخالفات قانون الصرف بشكل أفضل وذلك بمأسسة «هيأة جماعية للجزاءات» يوجد من بين أعضائها قاض يعينه رئيس المحكمة الابتدائية .

2. التحويل غير القانوني لرؤوس الأموال إلى الخارج :

إن النقص في المراقبة الذي يتمثل في ضعف نسبة تغطية المتعاملين الاقتصاديين لا يشكل السبب المباشر للمخالفات التي يتم ضبطها والمرتبطة بالتحويلات غير القانونية للأموال أو عدم إرجاع العملة إلى المغرب. ولتفادي ذلك وحتى تتمكن التفتيشية من مراقبة كافة المتعاملين مع الخارج بشكل دوري مع اعتبار آجال التقادم، فإنه يتحتم تدعيم هذه الدائرة بموارد بشرية إضافية أكثر مما تتوفرعليه حاليا .

➢ المساعدة التقنية الخارجية

منذ بداية سنة 2000 ، أولى مكتب الصرف على مستوى المراقبة التي تقوم بها التفتيشية، أهمية خاصة للتحويلات إلى الخارج برسم المساعدة التقنية الخارجية. وهكذا فمنذ العقد الأخير، قامت التفتيشية بشكل منتظم بعدة عمليات تفتيش لدى الشركات التي تلجأ إلى المساعدة التقنية الخارجية. فمنذ سنة 2007، سطرت برنامجا خاصا لعمليات مراقبة المساعدة التقنية مكّن من إنجاز أزيد من مائة بحث لدى هذه الشركات منذ ذلك التاريخ إلى يومنا هذا .

أما فيما يخص مراقبة الشركات المكلفة بالتدبير المفوض للمصالح العمومية ، فتجدر الإشارة إلى أن مكتب الصرف لعب دورا هاما ورياديا فيما يتعلق بمراقبة هذه الشركات.

في بداية الأمر، اعتبر مكتب الصرف أن الاتفاقيات المبرمة بين هذه الشركات والجماعات المحلية المعنية بالأمر تحت إشراف سلطات الوصاية (وزارة الداخلية، وزارة المالية)، تنطوي على ضمانات كافية وتحدد التزامات كل طرف خاصة منها الشروط المالية المتعلقة بالمساعدة التقنية الخارجية. في هذا الإطار، حددت عقود التسيير المفوض سقف نسبة المساعدة التقنية المسموح به لشركات التدبير المفوض في حدود 2,03 % إلى 2,5 % من رقم المعاملات الإجمالي .

بعد مرور سنتين على إبرام الاتفاقيات الأولى في سنة 1998، وبعد تلقيه وفحصه للبيانات البنكية المتعلقة بالتحويلات برسم المساعدة التقنية الخارجية، قام مكتب الصرف بعدة عمليات تفتيش ترتب عنها ضبط مخالفات لقانون الصرف تم اقترافها من طرف الشركات المكلفة بالتسيير المفوض وبالتالي تم فتح ملفات منازعات في اسم الشركات المعنية بالأمر. بالإضافة إلى ذلك، فإن الغرامات التي تم تطبيقها في هذا الصدد، من أجل تسوية ملفات هذه الشركات، تعتبر من أعلى الغرامات في تاريخ تفتيشية مكتب الصرف .

أهم عنصر كان يشغل مكتب الصرف في تلك الفترة هو تخفيض نسبة المساعدة التقنية وجعلها تتناسب مع المعايير

المتعارف عليها وكذا مع نمو رقم معاملات الشركات المكلفة بالتدبير المفوض والمجهود الاستثماري مع اشتراط أن تكون المساعدة التقنية الأجنبية فعلية. وبهذا، يكون موقف مكتب الصرف هو السبب الأصلي في مراجعة معدل المساعدة الأجنبية من % 2,5 إلى 0,125 % من رقم المعاملات .

بالنسبة لحالة ثلاث شركات مكلفة بالتدبير المفوض فإن هذا الإجراء الأخير مكن من توفير مبلغ من العملة الأجنبية يعادل 1,4 مليار درهم .

بصفة عامة، فإن الهدف المتوخى من خلال مختلف عمليات المراقبة التي قام بها مكتب الصرف لم يكن تطبيق وتحصيل الغرامات فحسب، بل الدفع بالفاعلين الاقتصاديين إلى استخلاص مستحقات ديونهم إزاء غير القاطنين وأن لا تشمل التحويلات إلى الخارج إلا الأداءات برسم استيراد البضائع، أو الخدمات الفعلية ويتم بذلك استثناء كل عملية غير مبررة أو مبالغ في شروطها المالية.

فيما يتعلق بالملفات التي أثارها تقرير المجلس الأعلى للحسابات، يجب الإشارة إلى ما يلي :

ملف عدد 5349/2004 : توخى مكتب الصرف من خلال هذه المراقبات بالأساس تخفيض فاتورة المساعدة التقنية الخارجية حيث تمكن من أن يفرض على الشركة المعنية خفض نسبة المساعدة التقنية المستمرة تدريجيا من 1% من رقم معاملاتها الإجمالي سنة 2004 إلى 0,6 % خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008، تم بعد ذلك إلى % 0,3 فقط من 2009 إلى 2011. وقد مكن هذا الإجراء من توفير مبلغ من العملة وصل إلى 484 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2010.

إن المصالحة في حالة هذا الملف لا يمكن أن تنص على إجبار الشركة بإرجاع المبالغ التي تم تحويلها إلى الخارج بشكل غير قانوني، نظرا لأن هذه المبالغ لم يتم تسجيلها في الدفاتر المحاسبية على أنها ديونا على شركة أجنبية لأن الأمر يتعلق بمخالفات محققة تهم مبالغ لا يمكن استرجاعها.

ملف عدد 5692/2005 : على غرار الملف السابق، استطاع مكتب الصرف جعل هذه الشركة تقلص من نسبة المساعدة التقنية الخارجية المستمرة من % 2,5 من رقم معاملاتها الإجمالي المعمول بها قبل 2006 إلى 1% من رقم المعاملات الصافي ابتداء من هذه السنة ليتم خفضها تدريجيا لتصل إلى% 0,125 سنة 2010.

عرفت الشركة المعنية عملية مراقبة ثالثة خلال سنة 2011 (ملف عدد 2008/427) من أجل التأكد من وفائها بالتزاماتها إزاء مكتب الصرف المنصوص عليها في عقد المصالحة المبرم سنة 2006. هذه المراقبة مكنت فعلا مكتب الصرف من التأكد من جلب الشركة إلى المغرب ما يعادل من العملة الصعبة 4,7 مليون درهم كانت قد أشارت إليها عملية المراقبة السابقة وأثرها تقرير المجلس الأعلى للحسابات .

ملف عدد 5466/2004 : تشتمل التحويلات المجرّمة على خدمات فعلية إلا أن أداءها يتطلب ترخيصا مسبقا من مكتب الصرف (نفقات انطلاق نشاط الشركة...) وعلى خدمات لم يتم إثبات فعليتها من طرف الشركة، وبغض النظر عن الغرامة التي تم تطبيقها لتسوية هذا الملف، فقد مكنت هذه المراقبة من جبر الضرر الذي كان سيلحق باحتياطي المغرب من العملة الصعبة وذلك بتخفيض نسبة المساعدة التقنية من % 0,6 من رقم المعاملات خلال فترة 2005- 2008 إلى % 0,5 في سنة 2009 و % 0,4 سنة 2010 . لتصل إلى أدنى مستوى لها سنة 2011 وهو % 0,3.

وقد سمح هذا الإجراء من توفير مبلغ من العملة الصعبة يقدر ب 182 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2009 .

عرفت الشركة كذلك مراقبة أخرى سنة 2009 بهدف التأكد من مدى احترامها لالتزاماتها اتجاه مكتب الصرف إثر مراقبة سابقة (ملف عدد 09/12) .

ملف عدد 5619/2005 : تمت مؤاخذة الشركة لكونها قامت بتحويلات إلى الخارج تهم خدمات فعلية إلا أن هذه التحويلات تم القيام بها خارج الإطار القانوني المناسب. وبالفعل، فإن قيمة الخدمات المقدمة من طرف الأجراء الأجانب الملحقين بالشركة المغربية بناء على عقود عمل لا يمكن قانونيا أداؤها بتحويلات من العملة الصعبة تحت غطاء المساعدة التقنية وإنما على شكل أجور مأداة لهم بالدرهم في المغرب، حيث يمكنهم تحويل جزء منها أو كلها إلى الخارج بعد أدائهم الواجبات الضريبية المستحقة.

وبناء عليه تكون الغرامة التي حددت لتسوية هذا الملف متناسبة مع أثرها على احتياطي العملة الأجنبية، إضافة إلى ذلك فرض مكتب الصرف على الشركة المغربية أداء رواتب الأجراء الأجانب الذين يشتغلون بالمغرب بالدرهم . وبعد عدة مراسلات بين مكتب الصرف والشركة حول هذا الموضوع، أثبتت الشركة المعنية أنها أصبحت تؤدي رواتب مستخدميها الأجانب بالدرهم.

ملف عدد 5066/2004 : بالنسبة لهذا الملف أوجب مكتب الصرف على الشركة المعنية إثبات جلب ناتج صادراتها من الخدمات إلى المغرب بعد إجراء مقاصة مع نفس الشريك الأجنبي برسم الخدمات التي قدمها لها. هذا الشرط لم يتم احترامه من طرف الشركة وبالتالي قام مكتب الصرف بعمليات مراقبة جديدة خلال سنوات 2009 و 2010، نتج عنها فتح ملفات لمنازعات جديدة. ولقد بدأت عمليات التفتيش الجديدة على أساس الخلاصات التي تم التوصل إليها خلال المراقبة الأولى. وقد شرع مكتب الصرف في وضع آلية لمراقبة وتتبع الشركات العاملة بهذا القطاع بتنسيق مع سلطة التقنين لهذا القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس الدولية المطلوبة.

تحويل الأرباح من طرف الشركات المكلفة بالتسيير المفوض

إن تحويل الأرباح إلى الخارج من طرف هذه الشركات كان من بين العمليات التي تمت مراقبتها من طرف مكتب الصرف إبان عمليات البحث التي قامت بها لدى الشركات المكلفة بالتدبير المفوض، وحيث إن توزيع الأرباح لم يكن منصوصا عليه في مخطط العمل الملحق باتفاقيات التسيير المفوض للشركات المعنية فإن تحويل هذه الأرباح إلى الخارج اعتبره مكتب الصرف بمثابة مخالفة.

إلا أن اعتبار هذه التحويلات بمثابة مخالفة يثير مشكلا ذا طابع فقهي : لأن هذه الأرباح التي تم تحويلها تعتبر مستحقة وناجمة عن النشاط التجاري لهذه الشركات ومصرح بها لدى مصالح الضرائب بشكل قانوني ومن جهة أخرى، فإن مخططات الأعمال الملحقة بالاتفاقيات ليست لها الصفة الإلزامية. هذه النقط كلها تم فحصها مع السلطة المفوِّضة. وعليه، يجب مراقبة ما إذا كانت هذه الشركات قد نفذت الاستثمارات التي التزمت بها أو قامت قبل توزيع الأرباح بإنشاء مئونة في محاسبتها تعادل مبلغ الاستثمارات التي لم تنجزها.

عمليات التأمين وإعادة التأمين

إن تتبع عمليات التأمين وإعادة التأمين يتطلب من مكتب الصرف أن يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات هذا القطاع. فالعلاقات مع شركات إعادة التأمين الأجنبية ينتج عنها تقييدات محاسبية وتوقعات لا تترجم بشكل نهائي وضعية شركة إعادة التأمين المعنية بالأمر . ذلك أن هذه التقييدات المحاسبية يجب أن تحضى بالقبول من لدن الشركاء الأجانب وأن تأخذ بعين الاعتبار مختلف العمليات المسجلة الدائنة والمدينة : فكل وضعية محاسبية قد تكون مؤقتة فإذا تمت مؤاخذة الشركة بناء على رصيد الحساب الذي يظهر في نهاية كل سنة ، فإنه يمكن أن ينجم عن ذلك طلب أداء غرامات ليس لها أي أساس واقعي من جهة ، ويمكن ، أن تؤدي من جهة أخرى بالشركات إلى وضعية مالية صعبة ، علما أن هذه الشركات تشكل حجر الزاوية في النظام المالي المغربي . وفي الأخير ، يجب الإشارة إلى أنه تم وضع منهجية لتتبع العمليات التي تقوم بها هذه الشركات العاملة في القطاع بتنسيق مع فيدرالية شركات التأمين وبحضور ممثل عن مديرية التأمين والاحتياط الاجتماعي .

ملف عدد 5355/2006 : الغرامة التي تم تحديدها في إطار هذا الملف والتي بلغت 10 مليون درهم يجب تقييمها بالنسبة لمبلغ العملة الأجنبية الذي لم يتم جلبه إلى المغرب والذي بلغ 32,9 مليون درهم وليس 271,4 مليون درهم أي المبلغ الذي تم مراسلة الشركة في شأنه منذ البداية والتي يجب التذكير أنها تنتمي إلى القطاع العام وتعتبر أهم مؤسسة لإعادة التأمين في المغرب . وقد تم وضع منهجية لتتبع العمليات التي تقوم بها هذه الشركة من طرف مكتب الصرف باتفاق مع المؤسسة وبحضور مديرية التأمين والاحتياط الاجتماعي .

ملف عدد 5999/2006 : أهم مخالفة تم ضبطها في هذا الملف والتي شملت ما يناهز 60 مليون درهم تخص المقاصة بين المبالغ الدائنة والمدينة من العملة الأجنبية خلال الفترة 2000- 2004 . هذه المقاصة، تمثل في بعض الأحيان بالنسبة للشركة المغربية الوسيلة الوحيدة لاسترجاع مستحقاتها إزاء غير القاطنين. وبالتالي، تكون المخالفة في هذه الحالة شكلية وبدون أثر على احتياطي العملة الأجنبية.

إن الديون التي لم يتم استرجاعها إلى المغرب من طرف الشركة والتي بلغت 5,8 مليون درهم تم تكوين احتياطي يعادل مبلغها نظرا لأنها أصبحت غير قابلة للتحصيل لأن شركات إعادة التأمين الأجنبية المعنية بالأمر أوقفت نشاطها الاقتصادي أو تم استيعابها من طرف شركات أخرى .

ملف عدد 6005/2006 : المبلغ الذي يجب استرجاعه إلى المغرب كان في البداية في حدود 26,4 مليون درهم حصلت الشركة منه 18,5 مليون درهم ، أما الباقي أي 7,9 مليون درهم فلا يزال مكتب الصرف يتتبع مآله

➢ عدم احترام قانون الصرف من طرف بعض البنوك

إن برنامج التحقيقات لتفتيشية مكتب الصرف يتضمن لائحة لخمسة وستين (65) وكالة بنكية تم اختيارها بناء على معيارالنسبة العالية للعمليات التي تجريها هذه الوكالات مع الخارج .

وإلى حدود نهاية شهر غشت 2011 ، تم إنجاز مراقبة نشاط 17 وكالة بنكية وقد شملت هذه المراقبة كافة عمليات الصرف التي قامت بتنفيذها مما يترجم الإستراتجية الجديدة التي ينتهجها مكتب الصرف والتي تروم دفع النظام البنكي نحو مزيد من مراعاة قانون الصرف .

➢ الاستثمار من خلال بورصة القيم بالدار البيضاء

انطلاقا من قضية إدراج أسهم الشركة العامة العقارية في البورصة ، فإن كل الإدراجات الجديدة تكون محط مراقبة من طرف مكتب الصرف وذلك بعد إنجازها .

ملف عدد 5003/2008 : فيما يتعلق بهذا الملف ، فإن الشركة المعنية تمت معاقبتها مرة من طرف مجلس القيم المنقولة ومرة من طرف مكتب الصرف مع التأكيد على أن الأثر السلبي للعملية على مستوى الصرف تم تفاديه من خلال تدخل مكتب الصرف الذي أعطى أوامره للبنك بوقف تحويل الأرباح الناتجة عن هذه العملية إلى الخارج ورفع دعوى قضائية من أجل مصادرتها لفائدة الخزينة العامة وقد تكللت هذه الدعوى بإصدار حكم لفائدة الإدارة .

ملف عدد 260/2008 : إن هذا الملف ينتمي إلى لائحة تتكون من عدة منازعات تم إعدادها في حق البنك المعني بالأمر وتوجد حاليا في مرحلة التسوية .

ملف عدد 153/2008 : إن مخالفة منح تسبيقات بالدرهم لفائدة شخص غير مقيم بمبلغ 2.381.053 درهم التي تمت مؤاخذة الشخص الخاضع لمقتضيات قانون الصرف بشأنها ، ليست إلا شكلية لأن الزبون المعني بالأمر كان قد أعطى أمره للبنك ، قبل عملية الشراء، ببيع أسهم تبلغ قيمتها 3,4 مليون درهم وذلك بهدف تمويل استثماره. إن غرامة 90.000 درهم التي تقررت في حق البنك مرتبطة بعدم تنفيذ البيع الذي أمر به الزبون، أكثر من ارتباطها بالتسبيقات التي منحتها لفائدته.

ملف عدد 261/2008 : إن هذا الملف تمت تسويته مقابل أداء غرامة 90.000 درهم وذلك لعدم وجود أثر سلبي على مستوى الصرف لأن المستثمر المعني بالأمر كان يتوفر لدى نفس البنك على حسابات بها سيولة تفوق قيمتها مبلغ رصيده المدين.

وختاما وفيما يتعلق بمادة منازعات الصرف ، وكقاعدة عامة يجب التسليم بأن مكتب الصرف ، بصفته مثلا للوزير المكلف بالمالية ، بناء على مقتضيات ظهير 30 غشت 1949 والقرار عدد 062 مكرر الصادر بتاريخ 6 يونيه 1997، يعتبر وحده مؤهلا لتقييم درجة خطورة مخالفات قانون الصرف التي يتم ضبطها من طرف المصالح التابعة له ويقرر بشأنها المآل الذي يراه مناسبا : الصلح ، المتابعة القضائية أو حتى حفظ القضية إذا ظهر أن من شأن ذلك خدمة المصلحة العامة على المستوى الاقتصادي أو المالي .

ويجب التذكير في هذا الصدد ، أنه لا يمكن لمختلف محاكم المملكة أن تفصل في قضية تتعلق بجنحة للصرف إذا لم يتوفر شرط وضع شكاية من طرف وزير المالية أو من ينوب عنه قانونيا لهذا الغرض (الفصل التاسع من ظهير 30 غشت 1949).

ثانيا - تقييم منظومة التقارير حول إنجاز عمليات الصرف :

إن أغلب عمليات الصرف سواء ذات الطابع التجاري أو المالي تم تفويضها للوسطاء المقبولين (بنوك، الخزينة العامة، بريد المغرب) ومن ثم فإن هذه المؤسسات تقوم بالتحويلات المتعلقة بهذه العمليات دون الحاجة إلى ترخيص مسبق من مكتب الصرف. إلا أن هذه المؤسسات تبقى ملزمة بموافاة مكتب الصرف بتقارير عن هذه المعاملات تمكنه، في إطار مزاولته للمراقبة البعدية، من التأكد من أن هذه التحويلات قد تم إجراؤها وفقا للشروط المنصوص عليها في دوريات مكتب الصرف.

بالموازاة مع توسيع مجال التفويض لفائدة الوسطاء المقبولين، لم يدخر مكتب الصرف أي جهد من أجل إرساء نظام للمراقبة البعدية يتسم بالنجاعة ويعتمد بالأساس على استعمال أوسع لأحدث الوسائل المعلوماتية. وتفضي هذه المراقبة البعدية في أغلب الأحيان إلى ضبط مخالفات لمقتضيات قانون الصرف يتم مراجعتها بدائرة التفتيشية وتحرير محاضر المعاينة بشأنها مما يشكل نسبة 90% من نشاط هذه الدائرة.

ومع تحرير عمليات الصرف، فإن منظومة التقارير التي تعتمد على التصاريح التي يتم إرسالها من طرف الملزمين والوسطاء المقبولين على الدعامة الورقية أصبحت غير ملائمة حيث إن هؤلاء الوسطاء المقبولين لا يحترمون التزاماتهم المتعلقة بإعداد وإرسال التقارير.

انطلاقا من هذا، فإن مكتب الصرف يقوم حاليا بإرساء نظام ربط معلوماتي مع أغلب البنوك والمتعاملين الاقتصاديين وبعض المهنيين الذين يزاولون نشاط الصرف اليدوي مثل محلات الصرف والشركات الوساطة في مجال تحويل الأموال. إن الهدف المتوخى ليس تخفيف العبء على مختلف الملزمين بالتصاريح على دعامة ورقية فحسب، ولكن أيضا تمكين مكتب الصرف من الحصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمليات المفوضة فور إنجازها.

إن المجلس الأعلى للحسابات يؤاخذ مكتب الصرف على غياب نظرة مندمجة بحيث أن القيام بالمهمتين الرئيسيتين للمؤسسة - مراقبة الصرف وإعداد إحصائيات المبادلات الخارجية - يجرى بشكل منفصل، ولهذا ومن أجل نجاعة المراقبة البعدية ينصح المجلس الأعلى للحسابات التنسيق بشكل أكبر بين المهمتين لمطابقة المعلومات الخاصة بنفس المتعامل.

إن القانون رقم 19-06 المتعلق بإلزامية التصاريح الإحصائية والصادر بتنفيذه الظهير رقم 1-07-51 في 28 ربيع الأول 1428 (17 أبريل 2007) يكرس مبدأ الفصل بين مهمة المراقبة من جهة وإعداد الاحصائيات من جهة أخرى، حيث ينص في المادة السابعة (7) على ما يلي : "يلزم مستخدمو مكتب الصرف، تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في الفصل 446 من القانون الجنائي، بكتمان السر المهني في كل ما يتعلق بالوقائع والمعلومات التي يطلعون عليها في إطار جمع التصريحات الإحصائية ومعالجتها.

يمنع عليهم نشر الوثائق أو المعلومات الفردية التي يطلعون عليها أثناء ممارسة مهامهم أو إفشائها أو تبليغها أو استخدامها لمصلحتهم الشخصية أو لفائدة الغير".

أخذا بعين الاعتبار هذه الأحكام ومن أجل الحفاظ على مصداقية المعلومات الإحصائية، لا يمكن لمكتب الصرف استعمال هذه المعلومات بغرض القيام بمهمة المراقبة البعدية باستثناء الوثائق التي لها طابع عام كتلك المحصل عليها من إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة : التصريح الفريد بالسلع.

ومن جهة أخرى، فإن جميع القوانين والمعايير الدولية المتعلقة بجمع ومعالجة المعطيات الإحصائية تحث على احترام سرية المعلومات التي تم تجميعها ونخص بالذكر منها المنهجية التي وضعها صندوق النقد الدولي لهذا الغرض.

ثالثا - تقييم الحكامة و تسيير الموارد :

أ- غياب هيئات الحكامة

إن إعادة تنشيط لجنة المتابعة و المراقبة، المنصوص عليها في الفصل 5 من الظهير الشريف رقم 1-58-021 المؤرخ ب22 يناير 1958 المتعلق بمكتب الصرف، ليست ملائمة و ذلك للأسباب التالية :

- بموجب النظام الأساسي المحدد لمهام بنك المغرب لم يعد هذا الأخير مؤهلا للعمل داخل هذه اللجنة. فقد أصبح بنك المغرب مؤسسة مستقلة عن الحكومة في حين تدخل مراقبة الصرف قانونيا في اختصاصات الوزارة المكلفة بالمالية أو السلطة المندوبة عنها ألا وهي مكتب الصرف.
- يراجع مكتب الصرف بصفة دائمة الوزارة المكلفة بالمالية من أجل إصدار المنشورات و الدوريات والمذكرات المتعلقة بتطبيق قانون الصرف. فالتشاور بين وزارة المالية و مكتب الصرف متواصل على الدوام.

إن ظهير 10 شتنبر 1939، المنشىء للرقابة على الصرف بالمغرب، يعتبر الوزير المكلف بالمالية سلطة للصرف في البلاد، حيث ينص على منع عمليات تصدير رؤوس الأموال ماعدا إذا تم الترخيص لها من طرف الوزير المكلف بالمالية أو السلطة المنتدبة عنه لهذا الغرض.

و في الخلاصة، فإن مكتب الصرف بصدد إعداد مشروع قانون إعادة تنظيم هذه المؤسسة يرتكز حول المحاور الأساسية التالية :

- توضيح و تحديد مهام هذه المؤسسة ؛
- إحداث مجلس الإدارة الذي سيخضع تكوينه والسلط المخولة له لمعايير النجاعة والفعالية ؛
- توزيع السلط بين هيئات الإدارة والتسيير والمراقبة ؛
- تعيين ممثلي الدوائر العمومية والقطاع الخاص، المعنيين بمهام مكتب الصرف، داخل مجلس الإدارة ؛
- إعادة تحديد مهام مكتب الصرف مع إدراج إمكانية إعطاء المؤسسة حق المتابعة القضائية أمام المحاكم بدل الاعتماد على إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة و ذلك كلما تعلق الأمر بمتابعات قانونية خاصة بمخالفات قانون الصرف .

و في الأخير، فإن الإصلاحات المعتمدة ترمي إلى إمداد مكتب الصرف بأجهزة تسيير تمكنه من تحقيق مهامه في أحسن ظروف الفعالية و ذلك في إطار حكامة جيدة توزع المهام بين هيئات الإدارة و التسيير و المراقبة.

ب – تدبير الميزانية والتدبير المالي :

1. ميزانية فائضة

برسم سنة 2010، بلغت مداخيل مكتب الصرف 164,70 351 276 درهم، بما فيها مبلغ 083,00 353 225 درهم الذي يمثل حصة مكتب الصرف من عمولة الصرف. في المقابل لم تتعد النفقات برسم نفس السنة مبلغ 276,00 264 80 درهم.

هذا و قد دفع مكتب الصرف للخزينة العامة للمملكة برسم سنة2010، مبلغ 000 000 200 درهم كمساهمة له في ميزانية الدولة. علما أنه قد تم تغطية العجز في الميزانية الذي وصل إلى 112,00 913 3 درهم بالموجودات النقدية برسم السنوات السابقة.

أما بخصوص توظيف مكتب الصرف لفائض الميزانية في الودائع لأجل، فيدخل ضمن حسن التدبير المالي. حيث مكنت هذه العملية من تحقيق إيرادات صافية مهمة دون أدنى مخاطرة :

- 040,00 917 13 درهم في سنة 2008 ؛
- 246 17 280,00 درهم في سنة 2009 ؛
- 655,00 630 16 درهم في سنة 2010 .

وقد تم توظيف هذا الفائض لدى القرض الفلاحي للمغرب باعتباره المؤسسة البنكية الوحيدة التي يُسمح لمكتب الصرف بإجراء هذا النوع من العمليات لديها .

2. نفقات غير قانونية

2-1 القرض الممنوح للمدير السابق لمكتب الصرف

في شهر شتنبر 2003، استفاد المدير السابق للمؤسسة من قرض بمبلغ 500.000 درهم لأجل تمويل جزئي لبناء سكن، وذلك بعد إدلائه بالتزام يخول للمؤسسة القيام باقتطاع مباشر من أجرته للأقساط ، من رأسمال وفوائد، لتسديد هذا القرض. مع العلم أن التأمين على القرض السكني لم يكن إجباريا أنذاك.

هذا و تجدر الإشارة أن المعني بالأمر قد سدد مبلغ القرض بأكمله، قبل إحالته على التقاعد بتاريخ 31 دجنبر 2009.

2-2 القروض التي منحت لأشخاص لا ينتمون لمكتب الصرف

منح مكتب الصرف قروضا لأشخاص لا ينتمون له بنفس سعر الفائدة المطبق على مستخدميه. غير أنه ابتداء من سنة 2001 و للحد من هذه القروض الممنوحة لهؤلاء الأشخاص غير العاملين بمكتب الصرف قام هذا الأخير برفع سعر الفائدة ب 1,25 نقطة ليصبح 5,25% عوض 4%.

2-3 تحمل مكتب الصرف تكاليف إيجار شقتين غير مستغلتين لصالحه

يشاطر مكتب الصرف المجلس الأعلى للحسابات توصيته في هذا الصدد و سيقوم في أقرب الآجال بمراسلة وزارة الاقتصاد و المالية بغرض فسخ عقود الكراء المتعلقة بهاتين الشقتين .

3. توزيع ناتج الغرامات :

إن مرسوم وزير المالية عدد 66-336 بتاريخ 8 يونيو 1966 المتعلق بكيفيات وشروط توزيع مداخيل الغرامات، قد حدد حصة الخزينة العامة للمملكة في 45%. غير أن القرار عدد 22257 بتاريخ 25/12/2000 ، الصادر عن وزير المالية، قلص تلك الحصة إلى 10% .علما أن المرسوم المذكور، يخول لمدير مكتب الصرف الحق في توزيع مداخيل الغرامات على المستفيدين.

هذا و تجدر الإشارة، إلى أنه سواء هذا المرسوم أو القرار السالف الذكر لم ينصا على إدماج مداخيل الغرامات في ميزانية مكتب الصرف. إلا أن هذه المؤسسة بادرت إلى إدماج هذه المداخيل والنفقات المتعلقة بتوزيع ناتج الغرامات في ميزانيته ابتداء من سنة 2009 ، وذلك بمصادقة مديرية المنشآت العامة والخوصصة.

4. نظام رأسمال التقاعد

ان قرار وزير الاقتصاد والمالية والخوصصة والسياحة بتاريخ 22 يوليوز 2002 ، يرخص لمدير مكتب الصرف اقتطاع مبلغ سنوي حسب موجودات الميزانية، وذلك في حدود 2 مليون درهم سنويا وتسليمه لجمعية الأعمال الاجتماعية برسم نظام "رأسمال التقاعد".

5. المركز الدولي للندوات و المعارض بالدارالبيضاء

المركز الدولي للندوات و المعارض بالدار البيضاء، الذي تم الشروع في إنجازه سنة 1993 ، تم بنائه على مساحة 115000 متر مربع بتكلفة إجمالية بلغت في أواخر سنة 2010 ماقدره 191.423.604.00 درهم بما فيها مبلغ 31.503.000.00 درهم يمثل تكلفة الوعاء العقاري.

ثم إنجازه هذا المشروع على سبعة مراحل امتدت من سنة 1993 إلى 2007 وقد أوكلت وزارة المالية لوزارة التجهيز الإشراف المنتدب على هذا المشروع بما فيها مراقبته والتحقق من ملفات الدراسة وقيادة الأوراش وتسلم الأشغال المنجزة.

وبما أن مكتب الصرف لا يملك المؤهلات و القدرات الكفيلة بالتدبير الفعال لهذا المركز الدولي، فقد عزم على تفويض تسيره إلى هيئة ذات الاختصاص لذا قام سنة 2005 باستشارتين دوليتين متتاليتين أسفرتا عن نتيجة عدم الجدوى.

ومند يناير 2007 وبتعليمات من السيد الوزير الأول و بتعاون وثيق مع مديرية المنشآت العامة والخوصصة DEPP، التزم

مكتب الصرف باتخاذ الخطوات اللازمة لأجل إعداد شراكة بينه وبين شركة "أطلس اسبتاليتي المغرب" -ATLAS HOSPI TALITY MOROCCO وهي فرع لشركة الخطوط الملكية الجوية المغربية RAM تمكن من التقييم المادي للمركز والاستعانة الخارجية لتدبيره وتسييره .

وقد تم توقيع مذكرة اتفاق وتفاهم في 22 ماي2007 بين مكتب الصرف و مديرية المنشآت العامة والخوصصة و شركة أطلس اسبتاليتي المغرب التزمت فيها الأطراف الموقعة بتحقيق هذه الشراكة المذكورة تدريجيا وتماشيا مع الأشغال التحضيرية لتنفيذها.

ومنذ ذلك التاريخ، ثم القيام بعدة اجتماعات طرحت خلالها مجموعة من السيناريوهات دون تنفيذ لأي واحد منها.

و إلى غاية اليوم، استمر مكتب الصرف بالإضافة إلى مهامه الرسمية في إدارة هذا المركز الدولي لجعله ملائما لاستضافة التظاهرات في أفق إيجاد حل ملائم لتسييره وذلك بتشاور مع وزارة الاقتصاد و المالية.

III - جواب وزير الاقتصاد والمالية

(نص مقتضب)

- فيما يخص تكفل مكتب الصرف بتكاليف و رسوم الإيجار المتعلقة بمنزلين لم يتم استعمالهما من أجل غرض الخدمة.
- يجب التوضيح أن مراقب الدولة قد تطرق لهذا الأمر في تقريره السنوي برسم سنة 2008 و أوصى بحل عقدتي الكراء.

الوكالة الوطنية للموانئ

أحدثت الوكالة الوطنية للموانئ بموجب القانون رقم 15-02 الصادر بتاريخ 23 نونبر 2005، وهي مؤسسة عمومية

تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للوصاية التقنية لوزارة التجهيز والنقل.

و قد شرعت الوكالة الوطنية للموانئ في ممارسة أنشطتها في فاتح دجنبر 2006 و تتمثل أهم المهام الموكولة إليها في ما يلي :

- العمل على تنمية وصيانة وعصرنة الموانئ الوطنية ؛
- السهر على الاستغلال الأمثل للموانئ عبر تحسين قدرتها التنافسية وتبسيط الإجراءات وطرق التنظيم والتسيير؛
- السهر على إرساء مبدأ حرية المنافسة في استغلال الأنشطة المتواجدة بالميناء؛
- حصر لائحة الأنشطة المزمع استغلالها وعدد الرخص والامتيازات المزمع منحها في كل ميناء ؛
- مراقبة تطبيق مقتضيات القانون رقم 15-02 والنصوص الصادرة لتطبيقه ؛
- السهر على احترام قواعد السلامة والاستغلال والتدبير المتعلقة بالموانئ طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.

كما تقوم الوكالة الوطنية للموانئ بمزاولة جميع الأنشطة المتعلقة باستغلال مرافق الميناء التي تعذر تفويته تدبيرها، وفقا للشروط المنصوص عليها في المادتين 12 و17 من القانون رقم 15-02، إلى شركة خاصة في إحدى الموانئ التابعة للوكالة.

ويمكن، أيضا، أن يعهد إلى الوكالة من قبل الدولة أو شخصيات معنوية خاضعة للقانون العام الإشراف المنتدب على الأشغال للقيام بإنجاز بنيات تحتية ل جديدة بالميناء أو إصلاحات كبرى لهذه البنيات التحتية، باسمها ولحسابها.

وتشغل الوكالة الوطنية للموانئ 828 مستخدما حتى نهاية مارس 2010، وتمارس مهامها على مجموع موانئ المملكة (33 ميناءا) باستثناء ميناء طنجة المتوسط.

وتنتظم الوكالة على شكل إدارة عامة يوجد مقرها بالدار البيضاء وسبع مديريات جهوية تشرف كل واحدة منها على مجموعة من الموانئ الرئيسية والمحلية.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

تتعلق أهم الملاحظات المسجلة بتنفيذ إصلاح قطاع الموانئ وتدبير الملك العمومي البحري و كذا الاستثمار وتدبير الصفقات:

أولا - تنفيذ إصلاح قطاع الموانئ

يتوخى إصلاح قطاع الموانئ، الذي تم إقراره بموجب القانون رقم 02 - 15، وضع حد لمجموعة من الاختلالات التي ميزت القطاع، ومنها على الخصوص:

- ممارسة مهام غير متلائمة من طرف فاعل واحد (مكتب استغلال الموانئ سابقا)، حيث كان يمارس المكتب مهاما لها علاقة داخل الموانئ بممارسة السلطة وأخرى ذات طابع تجاري؛

- تدخل مزدوج للفاعلين (الشركات الخاصة على متن البواخر ومكتب استغلال الموانئ على الأرصفة)؛
- غياب المنافسة في عمليات شحن وتفريغ البواخر.

وقد وضع القانون رقم 15-02 آليات وطرق تسيير جديدة عهد بتنفيذها أساسا للوكالة الوطنية للموانئ، ومنها على الخصوص تطبيق وإرساء مبدأ المنافسة وكذا إعداد أنظمة للاستغلال وتصاميم للتهيئة الداخلية للموانئ.

وبعد مرور أربع سنوات على الانطلاق الفعلي للوكالة الوطنية للموانئ، يلاحظ أن عددا من أوراش إصلاح قطاع الموانئ تعرف تأخرا على مستوى التنفيذ.

1. الآليات القانونية

طبقا للمادة 7 من القانون رقم 15-02، يتعين وضع نظام للاستغلال لكل ميناء من قبل الوكالة الوطنية للموانئ. و يحدد هذا النظام المقتضيات المتعلقة باستغلال الميناء، وخاصة تلك المتعلقة بولوج السفن للميناء ومعالجة السلع وكذا قواعد السلامة وحماية البيئة.

فيما يتعلق بالموانئ التجارية، أنجزت الوكالة مشاريع أنظمة للاستغلال، لكن إلى غاية نهاية سنة 2010 لم يتم توجيه هذه الأنظمة إلى القطاع الحكومي المكلف بالموانئ قصد المصادقة عليها.

وفيما يتعلق موانئ الصيد البحري، فإن أنظمة الاستغلال لم يتم إعدادها بعد.

من جهة ثانية، وطبقا للمادة 6 من القانون رقم 15-02، فإن يتعين على الوكالة الوطنية للموانئ أن تضع تصميما للتهيئة الداخلية لكل ميناء، غير أن المرسوم التطبيقي للمادة المشار إليها، و الذي من المفروض أن يحدد كيفيات وضع التصميم ومراجعته والمصادقة عليه لم يتم إعتماده بعد.

في نفس الاتجاه، لم يتم بعد إعتماد المراسيم التي ستحدد أوقات العمل في الموانئ، كما لم يتم إعتماد القرارات التي ستحدد عرض المرسى و قناة الدخول إلى الموانئ.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوزارة الوصية والوكالة الوطنية للموانئ باتخاذ التدابير اللازمة لتسريع عملية المصادقة على النصوص التنظيمية المتعلقة بمايلي:

- أنظمة استغلال الموانئ؛
- تصاميم التهيئة الداخلية للموانئ؛
- تحديد عرض المرسى وقناة الدخول للموانئ؛
- تحديد أوقات العمل بالنسبة لكل ميناء.

2. وضعية الفاعلين

لقد تم تسجل تأخير في تسوية وضعية بعض كبار الفاعلين في قطاع الموانئ بالمملكة، إذ أن الأجل المحدد بشأن ذلك بمقتضى القانون رقم 15-02 انتهى في تاريخ 5 دجنبر 2008. وقد سجل المجلس الأعلى للحسابات، على الخصوص، الحالات التالية:

- استغلال المكتب الشريف للفوسفاط دون رخصة أو اتفاقية لأرصفة و محطات فوسفاطية، دون رخصة أو اتفاقية على مستوى أهم موانئ المملكة و هي موانئ الدار البيضاء و الجرف الأصفر و آسفي و العيون.
- استغلال المكتب الوطني المهني للحبوب و القطاني دون اتفاقية امتياز عبر فرعه، شركة صوصيبو، محطات للحبوب على مستوى موانئ الدار البيضاء وآسفي وأكادير والناظور وذلك دون اتفاقية امتياز.
- عدم تسوية الوضعية القانونية لمارينا أكادير تجاه الوكالة الوطنية للموانئ عبر توقيع اتفاقية امتياز.

- تسجيل تأخير أو عدم أداء أتاوى اتفاقيات الامتياز المتعلقة المتعلقة بمارينا الموانئ : أبي رقراق وكابيلا وسمير وميناء الترفيه للسعيدية.

وتتسبب هذه الاختلالات في خسارة مالية مهمة للوكالة الوطنية للموانئ على مستوى أتاوى اتفاقيات الامتياز وكذا أتاوى الاحتلال المؤقت للملك العمومي المينائي. وعلى سبيل المثال فإن المبالغ المستحقة غير المستخلصة المتعلقة بأتاوى اتفاقيات الامتياز بالنسبة لمارينا أبي رقراق وكابيلا وسمير والميناء الترفيهي للسعيدية بالنسبة للسنوات 2007 إلى 2009 تصل إلى 31,5 مليون درهم.

ومن جهة أخرى، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن الأعوان البحريين ووسطاء العبور يزاولون أنشطتهم داخل الموانئ دون تقديم تصريح كتابي للوكالة الوطنية للموانئ، وهو ما يتناقض مع مقتضيات المادة 62 من القانون رقم 15-02.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الوطنية للموانئ بالعمل على تسوية الوضعية القانونية لجميع الفاعلين في الموانئ و اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستخلاص الأتاوى الواجب أداؤها.

3. تطبيق أهم الجوانب المتعلقة بإصلاح قطاع الموانئ

لم يتم، بعد، تطبيق أحادية المناولة في مينائي أكادير والناظور، وذلك على الرغم من برمجتها في المخطط الاستراتيجي للوكالة للفترة 2008-2010.

تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنه كان مقررا تطبيق أحادية المناولة في ميناء أكادير خلال الأسدس الثاني لسنة 2007 (محضر اجتماع المجلس الإداري للوكالة بتاريخ فاتح غشت 2007).

من جهة ثانية، لم يتم العمل لحد الآن بمبدأ المنافسة في ميناء الناظور، وذلك على الرغم من برمجة الإعلان عن طلب عروض خلال سنة 2007 لمنح تدبير المحطة 1 بالميناء.

على صعيد آخر، وفيما يتعلق باحترام دفاتر التحملات من قبل أصحاب الامتياز، سجل المجلس الأعلى للحسابات على مستوى المحطات المتعددة الاستعمال بميناء الدار البيضاء بأن شحن السلع في الشاحنات لإخراجها من الميناء يتم من قبل فاعلين خواص لا يتوفرون على رخص للعمل داخل المحطات المذكورة.

كما سجل المجلس الأعلى للحسابات خللا في اتفاقية الامتياز مع شركة «صومابور» (SOMAPORT)، حيث إن الوكالة الوطنية للموانئ وقعت في دجنبر 2006 اتفاقية امتياز مع شركة كوماناف بصفتها الشركة الأم «لصومابور» صاحبة الامتياز الفعلي، والتي كانت حينئذ في طور الإحداث. وقد التزمت «كوماناف» باستكمال إجراءات إحداث شركة «صومابور» في ظرف شهر واحد. إلا أنها لم تف بهذا الالتزام ولم يتم القيام بأي إجراء من أجل تسوية الوضعية.

من جهة أخرى، برمجت الوكالة الوطنية للموانئ في إطار مخطط العمل لسنة 2008 إحداث مرصد لتنافسية الموانئ المغربية، غير أنه إلى غاية نهاية سنة 2010، لم يتم إحداث المرصد المذكور ولم يتم إنجاز أي تقرير حول تنافسية الموانئ المغربية.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الوطنية للموانئ بتوسيع مجال تنفيذ أحادية المناولة ليشمل كافة الموانئ التي تمارس بها اختصاصاتها كما هو مبرمج في مخططات عملها.

ثانيا - تدبير الملك العمومي المينائي

على الرغم من وجود عدد من الدوريات و المذكرات المنظمة لشروط منح رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي، فإن الوكالة الوطنية للموانئ لا تتوفر على دليل المساطر الذي يشمل جميع مناحي هذه العملية.و أدت هذه الوضعية إلى وجود عدد من محتلي الملك العمومي بالموانئ دون توفرهم على اتفاقيات أو رخص لاحتلال الملك العمومي.

فعلى مستوى 20 ميناء، سجل المجلس الأعلى للحسابات أن 379 محتلا للملك العمومي من مجموع 3083 لا يتوفرون على رخصة مسبقة (أي بنسبة 12%)، وهو ما يخالف المقتضات القانونية و التنظيمية في هذا المجال. و يتسبب في خسارة مالية مهمة للوكالة. وتقدر هذه الخسارة المالية على مستوى ميناء الدار البيضاء مثلا ب 1.763.535 درهم

سنويا.

في سياق متصل، سجل المجلس الأعلى للحسابات أن غالبية رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي قد انتهى أجلها (94,76% بميناء الدار البيضاء و 84,88% بميناء أكادير على سبيل المثال) و هو ما يشكل مخاطرة قانونية و مالية مهمة بالنسبة للوكالة الوطنية للموانئ.

فيما يخص الديون المتعلقة بالاحتلال المؤقت للملك العمومي، فقد بلغت إلى غاية نهاية سنة 2009 ما قدره 88.783.295 درهم. وتتركز النسبة المهمة من هذه الديون لدى عدد قليل من المدينين. على سبيل المثال، فإن 69,11 % من هذه الديون على مستوى ميناء الدار البيضاء تنحصر بين أربعة مدينين، و 41,28 % من هذه الديون على مستوى ميناء أكادير تنحصر بين 12 مدينا.

من جهة أخرى، وإلى غاية نهاية 2009 ، بلغ إجمالي الديون غير المحصلة من لدن الوكالة الوطنية للموانئ (كل الخدمات مجتمعة) ما قدره 242 مليون درهم، و هو ما يؤثر سلبا على خزينة الوكالة ويمكن أن يعطل مشاريعها الاستثمارية. ومع ذلك، لم تتخذ الوكالة الإجراءات اللازمة لتسوية هذه الوضعية.

ويوضح الجدول أسفله المبالغ الباقي استخلاصها إلى غاية 31 دجنبر 2009:

	الديون المستحقة قبل 2007	2007	2008	2009
الديون حسب سنة الاستحقاق (بالدرهم)	76 421 484,24	27 214 569,00	41 571 211,02	96 931 393,66

تأسيسا على ماسبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الوطنية للموانئ بالعمل على:

- تحيين اتفاقيات الاحتلال المؤقت للملك العمومي، وذلك لتجنب أية عواقب قد تنجم عن انقطاع العلاقة التعاقدية مع المستفيدين من الرخص؛
- حمل جميع محتلي الملك العمومي على تسوية وضعيتهم القانونية بتوقيع اتفاقيات الاحتلال المؤقت وأداء الأتاوى المستحقة؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسريع استخلاص الديون.

ثالثا – الاستثمار و تدبير الصفقات

أسفر فحص برنامج الاستثمار 2010-2008 عن الملاحظات التالية:

- عدم إنجاز المشروع المتعلق بدراسة تعريف و تنفيذ وظيفة التقنين وتنظيم المنافسة وذلك على الرغم من أهميتها بالنسبة للوكالة نظرا للدور الجديد الذي أوكله إليها القانون رقم 15-02 في هذا المجال على مستوى قطاع الموانئ. وقد أدى ذلك إلى تأخر كبير في تطبيق بعض جوانب إصلاح قطاع الموانئ؛
- عرفت بعض المشاريع الهيكلة تأخرا مهما، ومنها على الخصوص بناء محطة الاستعمالات المتعددة بميناء الجرف الأصفر (أزيد من سنة من التأخير دون إنهاء الأشغال) و كذا أشغال تقوية الرصيف (أ) بالمحطة البترولية لميناء المحمدية (سنتان من التأخير و تقدم للأشغال لا يتجاوز60%)؛

كما سجل المجلس الأعلى للحسابات ملاحظات خاصة تهم الصفقات المبرمة من قبل المديرية العامة للوكالة و كذا المديرية الجهوية لميناء الدار البيضاء.

- **فيما يتعلق بالمديرية العامة، همت هذه الملاحظات ما يلي:**

- منح صفقة لتجمع شركتين رغم أن أحد عضوي هذا التجمع لم يدل بما يثبت توفره على المؤهلات المطلوبة للمشاركة في طلب العروض كما أنه قدم ملفا تقنيا مشوبا ببيانات متناقضة (الصفقة رقم ANP/DG/09/37

المتعلقة بتزويد الوكالة بسكانير متحرك يعمل بالأشعة السينية و تركيبه و تشغيله لمراقبة الصناديق الحديدية و الوحدات السيارة بميناء أكادير بمبلغ 20.208.930,00 درهم)؛

- الإشارة إلى علامة تجارية لكراسي مع تحديد جد مفصل لخصائصها وذلك في إطار طلب عروض يتعلق بإعادة تهيئة قاعة للمحاضرات بمعهد التكوين المينائي (الصفقة رقم ANP/DG/29/07)، و هو ما من شأنه التأثير سلبا على المنافسة؛

- تسجيل نقص على مستوى مراقبة تنفيذ الصفقات المتعلقة بإزالة الوحل(dévasage). ويتجلى ذلك في أن الوكالة لا تتأكد من أن تفريغ الوحل يتم في المكان المتفق عليه وذلك لتلافي عودة المواد التي تم تفريغها وكذا تجنب أي تأثير سلبي على البيئة. إضافة إلى ذلك، سجل المجلس أن قياس حجم الوحل لا يتم في الأماكن المخصصة للتفريغ، وهو ما يخل ببنود الصفقات المشار إليها والتي تنص على إجراء هذا القياس عند عملية التفريغ، حيث إن الهدف من ذلك هو الحصول بالخصوص على قياسات أكثر دقة بفعل ترسب الوحل بين عمليتي إزالة الوحل والتفريغ؛

- إبرام صفقة لاقتناء جهاز للتدريب على سياقة اليات بثمن باهظ، وذلك دون دراسة مسبقة لإمكانية إنجاز المشروع واستراتيجية واضحة المعالم في مجال التكوين المينائي.

- عدم استغلال برنامجين للمعلوميات يتعلقان بتدبير الصفقات و التدبير الإلكتروني للوثائق. وقد تم اقتناء هذين البرنامجين سنة 2006 من طرف مكتب استغلال الموانئ سابقا وتحويلهما للوكالة الوطنية للموانئ، حيث بلغت النفقات المرتبطة بهذين البرنامجين 1.058.095,80 درهم.

- **فيما يتعلق بالصفقات المبرمة من طرف المديرية الجهوية لميناء الدار البيضاء، سجل المجلس الأعلى للحسابات ما يلي:**

- توقف الأشغال المتعلقة بتعميق الرصيفين 35 و 36 بميناء الدار البيضاء (الصفقتان رقم 03-09/2006 و 3-128/06 بمبلغ إجمالي قدره 19.755.060,00 درهم) منذ أبريل 2007، وذلك دون الوصول إلى العمق المتوخى في أكثر من 50 % من المساحة التي تهمها الصفقتان؛ و لم تتخذ الوكالة أية إجراءات لإتمام الصفقتين المذكورتين؛

- عدم استغلال نظام مندمج للمراقبة (كاميرات، طابعة للشارات، قارئ للوحات الترقيم). وقد تم اقتناء هذا النظام في إطار الصفقة رقم 06/15/03 التي أبرمها مكتب استغلال الموانئ سابقا خلال سنة 2006، وبعد دخول القانون رقم 15-02 حيز التطبيق تم توقيع عقود ملحقة من أجل تقسيم التجهيزات التي في طور الاقتناء بين الوكالة الوطنية للموانئ وشركة استغلال الموانئ، حيث بلغت قيمة التجهيزات التي تم تفويتها للوكالة 9,3 مليون درهم؛

- من خلال تفحص الوثائق المبررة للصفقة رقم 07/DIE/DRPC/06 المتعلقة بإنجاز أشغال تحويل جسر العربات (pas-RORO serelle A1) بمبلغ 67.846.199,40 درهم، سجل المجلس الأعلى للحسابات أن نشر إعلانات طلب العروض المتعلق بهذه الصفقة قد تم قبل الأمر بتنفيذ الدراسة المنجزة في إطار الصفقة 07/DIE/DRPC/1، والتي من ضمن أهدافها على الخصوص إعداد ملف الاستشارة الخاص بصفقة الأشغال المذكورة وهو ما يشكل تناقضا؛

- عدم إنجاز تقارير المراقبة والتدقيق الداخلي بشأن صفقات الأشغال التي يفوق مبلغها خمسة ملايين درهم وفقا للمقتضيات نظام الصفقات المتعلق بالوكالة الوطنية للموانئ.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الوطنية للموانئ بالعمل على:

- احترام مقتضيات نظام للصفقات وخاصة ما يتعلق منها بقواعد اللجوء للمنافسة وكذا تدقيق الصفقات التي يتجاوز مبلغها (5 ملايين درهم)؛

- تقوية مراقبة تنفيذ الصفقات.

رابعا – ملاحظات أخرى

1. الأمن في الموانئ

سجل المجلس الأعلى للحسابات، من خلال تفحصه لمعطى الأمن بالموانئ، الملاحظات التالية:

- عدم وجود تصريح بمطابقة الموانئ المغربية لمدونةISPS ((International Ship and Port Security وذلك منذ 31 دجنبر 2007، وهو ما يعني عدم توفر هذه الموانئ على ضمانات كافية من الناحية الأمنية وبالتالي قد يؤثر سلبا على جاذبيتها؛
- عدم توفر جميع الموانئ التجارية على مخططات أمنية محينة ومصادق عليها من طرف السلطة الحكومية المختصة، وللإشارة فقد أبرمت الوكالة الوطنية للموانئ لهذا الغرض في سنة 2007 صفقة لدراسة وتأهيل أمن التجهيزات المينائية في الموانئ التجارية بمبلغ 8.940.495,36 درهم. غير أن الاستلام المؤقت لهذه الدراسة لم يتم إلا في أبريل 2009؛
- سجلت هذه الدراسة غياب منظومة قانونية تنظم الأمن في الموانئ وهو ما يؤثر سلبا على التدابير الأمنية بها.

2. الجانب البيئي

سجل المجلس الأعلى للحسابات من خلال بيان أدلت به الوكالة وجود 29 مصبا ملوثا موزعة داخل عدد من الموانئ (طنجة، الجرف الأصفر، الحسيمة، المضيق، العرائش).

من جهة ثانية، لوحظ وجود مصب للمياه العادمة بكميات مرتفعة بمحاذاة ميناء الدار البيضاء (حوالي 20 مترا من حاجز الأمواج مولاي سليمان)، حيث يدل حجم المجرى (ارتفاعه 2,5 م وعرضه 3,2 م) على أهمية الصبيب. ويشكل ذلك مصدر تأثير سلبي على بيئة الميناء، كما يمكن أن يشكل عاملا مساهما في توحل الميناء.

كما سجل المجلس الأعلى للحسابات أن الوكالة الوطنية للموانئ لم تتمم معالجة الانبعاثات الغازية السامة (سولفور الهيدروجين) بالرصيف 60 لميناء الدار البيضاء وذلك بالرغم من أن اكتشاف هذه الانبعاثات يعود لتسعينات القرن الماضي وأن المدة المتوقعة للمعالجة - حسب دراسة أنجزت سنة 1998 - لا تتجاوز 27 شهرا.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الوطنية للموانئ بالقيام بالمبادرات اللازمة لحل مشكل المصاب الملوثة داخل الموانئ أو بمحاذاتها.

3. توزيع الماء والكهرباء بميناء الدار البيضاء

لا تقوم الوكالة الوطنية للموانئ بضبط تدبير خدمات توزيع الماء والكهرباء على مستوى ميناء الدار البيضاء وذلك بسبب عدم ملائمة الشبكة الموجودة بالميناء لمستلزمات البنية الجديدة الناجمة عن إصلاح قطاع الموانئ الذي جاء به القانون رقم 15-02 وخاصة ما يتعلق بالتمييز بين المهام المتعلقة بالسلطة والمهام ذات الطابع التجاري. وعلى أساس ذلك، تطعن شركة استغلال الموانئ في المبالغ المفوترة من قبل الوكالة الوطنية للموانئ فيما يخص هذه الخدمات.

وقد وصل المبلغ الباقي استخلاصه فيما يخص خدمات توزيع الماء والكهرباء إلى 6.667.823,51 درهم.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الوطنية للموانئ بإعادة النظر في نظام توزيع الماء والكهرباء بميناء الدار البيضاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحصيل الديون المتعلقة بهذه الخدمات.

II. جواب المديرة العامة للوكالة الوطنية للموانئ

(نص مقتضب)

غطت مهمة المجلس الأعلى للحسابات بالوكالة الوطنية للموانئ، الفترة مابين 2007 و 2009 . وهي مرحلة محورية وحاسمة في حياة القطاع المينائي الوطني. فلقد تميزت هذه المرحلة بدخول الإصلاح المينائي حيز 02-15 والذي أدخل تحولا جذريا في نظام تدبير واستغلال الموانئ المغربية، حيث خص عدة محاور قانونية، مؤسساتية، تنظيمية، اقتصادية ، مالية واجتماعية.

تشكل هذه المتغيرات الجديدة، التي أدخلها الإصلاح المينائي، منعطفا هاما في تاريخ القطاع المينائي المغربي، أدت إلى بروز رؤية جديدة في ميدان تدبير الخدمات المينائية تتسم أساسا بالبحث عن الفعالية والتنافسية في الخدمات المينائية.

لقد أحدث النظام المينائي الجديد وقعا وآثارا إيجابية على مختلف الفاعلين الاقتصاديين، وذلك بعد مرور بضع شهور فقط من اعتماد وتطبيق آليات الاصلاح المينائي، تتجلى أساسا في تخفيض كلفة العبور، تبسيط

المساطر، الرفع من الاستثمارات المينائية، مما يؤكد على نجاعة الاختيارات الكبرى المعتمدة بالقطاع . في هذه الظرفية المتغيرة، كان على الوكالة الوطنية للموانئ، وهي مؤسسة جديدة تم خلقها وفقا لمقتضيات القانون 15-02 أن تواجه عدة تحديات وتجابه عدة قضايا هامة بالنسبة للتنافسية اللوجستية للاقتصاد الوطني، وخاصة :

- تطبيق مقتضيات وآليات الإصلاح المينائي على أرض الواقع ؛
- تسوية وضعية المتدخلين المينائيين مع مقتضيات القانون الجديد؛
- إنجاح المرحلة الانتقالية للقطاع نحو التنظيم المينائي الجديد دون إحداث أية اضطرابات كبرى؛
- ضمان استقرار المناخ الاجتماعي بالقطاع والمحافظة على مناصب شغل الشيالة ؛
- السهر على استمرارية الخدمة العامة في آن واحد مع التطبيق التدريجي لمقتضيات وآليات الإصلاح المينائي، والتي أدت إلى إعادة هيكلة المشهد المينائي الوطني.

يتضمن تقرير المجلس الأعلى للحسابات المتعلق بتقييم تدبير الوكالة الوطنية للموانئ خلال هذه الفترة، العديد من العناصر التقييمية لعمل الوكالة و كذا توصيات من أجل تحسين أدائها. مع التأكيد على أهمية هذه

التوصيات، تجب الإشارة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار السياق الخاص والتحديات المشار إليها أعلاه التي طبعت هذه المرحلة، مع التركيز على ما يلي:

أولا- تطبيق الإصلاح المينائي

1. الآليات القانونية :

- نظام الإستغلال

قامت الوكالة الوطنية للموانئ بعملية، استنادا على الفصل السابع من قانون 15-02، بإطلاق عملية تهدف إلى وضع أنظمة استغلال الموانئ. وقد تم حاليا إنجاز مشاريع أنظمة الاستغلال المتعلقة بكافة الموانئ التجارية وتتضمن هذه المشاريع مقتضيات خاصة بمنشآت موانئ الصيد عندما تكون هذه الأخيرة جزءا من حظيرة ميناء تجاري. وقد تم تقديم مشاريع أنظمة الاستغلال السالف ذكرها للمجموعة المينائية

الموسعة، بعد ذلك تمت مناقشة هذه المشاريع من طرف المجلس الإداري للوكالة خلال دورتي 30 يناير2008 و 04 فبراير 2009 وكانت موضوع إحدى قرارات هذا المجلس المنعقد في فبراير 2009.

أما النص التطبيقي المتعلق بأنظمة استغلال الموانئ فقد تم إدراجه قصد المصادقة عليه من طرف السلطات الحكومية المختصة.

وتجدر الإشارة إلى أن أنظمة استغلال الموانئ التجارية حظيت بالأولوية نظرا لأنه من المفترض أن تعرف هذه الموانئ تدخل فاعلين جدد مما يحتم وضع قوانين جديدة تنظم استغلالها وذلك من أجل مواكبة تفعيل آليات الإصلاح المينائي) إدخال المنافسة داخل وبين الموانئ، أحادية المناولة، تحديد المهام والسلط، الخ).

أما بالنسبة لموانئ الصيد والتي لا تدخل ضمن حظيرة الموانئ التجارية فأنظمة استغلالها هي حاليا قيد الإنجاز.

تصاميم لتهيئة الموانئ : قبل الإصلاح المينائي، كانت عدة موانئ تتوفر على تصاميم للتهيئة تحدد مختلف المناطق داخل كل ميناء حسب الاستعمال الرئيسي المخصصة له. وما زال العمل ساريا بهذه التصاميم، لعدم محدودية صلاحيتها، وذلك في انتظار وضع تصاميم أخرى جديدة تأخذ بعين الاعتبار التحولات الجديدة التي عرفتها الموانئ على مستوى إعادة هيكلة فضاءاتها.

لقد رافق الإصلاح المينائي وتفعيل أهم ركائز قانون 15-02 تنظيما جديدا للفضاءات داخل الموانئ نظرا للحاجة الماسة إلى تحديد المناطق التي تشملها الامتيازات والمناطق المخصصة لكل فاعل مينائي وكذلك إعادة تنظيم حركة المرور داخل حظيرة الموانئ. كل هذه الإكراهات، ذات الصبغة العملية، تطلبت إعادة هيكلة الفضاءات المينائية وتحيين تصاميم التهيئة عند وجودها.

وهكذا وفي انتظار نشر النص التطبيقي المتعلق بتصاميم لتهيئة الموانئ، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بإنجاز دراسات تهدف إلى مراجعة وتحيين تصاميم التهيئة بالنسبة للموانئ التي تتوفر على هذه التصاميم أو إلى وضع تصاميم جديدة بالنسبة للموانئ الأخرى.

أما فيما يخص المرسوم التطبيقي المتعلق بتصاميم لتهيئة الموانئ، فقد تم إدراجه للمصادقة عليه منذ بداية سنة 2007 ولا زال هذا المرسوم قيد الدرس من طرف القطاعات الوزارية المعنية وذلك قبل المصادقة عليه.

تحديد عرض البحر ومداخل الموانئ: لقد تمت برمجة عملية الإعلان عن القرارات المتعلقة بتحديد عرض البحر ومدخل الموانئ خلال سنة 2011 وذلك بغية الأخذ بعين الاعتبار التحديدات الجديدة لحظيرة الموانئ التي عرفت إما عمليات توسعة أو عمليات إعادة الهيكلة وذلك عبر :

- إدماج أجزاء تابعة للملك العمومي البحري ضمن الوعاء العقاري لبعض الموانئ ؛
- ضم أجزاء من الملك العمومي البحري في الحظيرة المينائية تحت تأثير بعض المشاريع الاستثمارية التي يتطلب إنجازها وعاءا عقاريا قد يشمل جزءا من الملك العمومي البحري.

- **أوقات العمل داخل الموانئ** : لقد تم منذ 25 يوليوز 2007 إدراج مشروع المرسوم المتعلق بأوقات العمل قصد المصادقة عليه، ولازال هذا المشروع قيد الدرس من طرف القطاعات الوزارية المعنية.

2. وضعية المتدخلين المينائيين :

لقد شرعت الوكالة الوطنية للموانئ في تفعيل مسلسل تسوية وضعية المتدخلين المينائيين بطريقة تدريجية

تحدد الأولويات مع مراعاة الشروط اللازمة لضمان استمرار أنشطة الموانئ، وتماشيا مع آليات الإصلاح القضاء على الانقطاع في نسق المسؤوليات خلال (i) : المينائي، فقد همت هذه الأولويات في مرحلة أول القضاء على العمليات المينائية (ii)الحد من وضعية الاحتكار لدى المتعامل العمومي التاريخي و(iii) القضاء على التجمع الاحتكاري الممارس من طرف الفاعلين الخواص المتدخلين في عمليات المناولة على ظهر السفن.

فيما يخص تسوية وضعية أهم الفاعلين العموميين (المكتب الشريف للفوسفاط، المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني،...) ومستغلي موانئ الترفيه فقد كانوا يمارسون أنشطتهم في إطار الرخص بالاحتلال المؤقت للملك العمومي. ومع دخول قانون 15-02 حيز التنفيذ، وجب إخضاع هؤلاء المتدخلين للنظام الجديد) المتعلق بالامتياز. إلا أنه نظرا لما جاء به قانون 15-02 من مستجدات على الصعيد القانوني منبينها النظام القانوني للممتلكات، أتاوات الامتياز، واجبات أصحاب الامتياز في ميدان صيانة الممتلكات التي تشكل وعاء الامتياز، مدة الامتياز وشروط تجديده، مسؤولية أصحاب الامتياز في ميدان السلامة والأمن داخل مناطق الامتياز، شروط سحب الامتياز وإلغاؤه، مآل الممتلكات عند

انتهاء الامتياز الخ) كل هذه المقتضيات الجديدة تطلبت وقتا مهما ونقاشات طويلة مع هؤلاء المتدخلين المينائيين حتى يتفهموها ويقدموا على توقيع وثائق الامتياز المتكونة من اتفاقية امتياز ودفتر تحملات. وتتلخص عملية تسوية وضعية هؤلاء المتدخلين كالآتي :

- **وضعية المكتب الشريف للفوسفاط(OCP)** : منذ شهر نونبر 2010 ، شرع في مسلسل تسوية وضعية هذه المؤسسة. وفي هذا الصدد، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بإعداد مشروعين لاتفاقيات الامتياز- توجد حاليا في طور اللمسات الأخيرة بين الطرفين وذلك تطبيقا لمقتضيات الفصل 17 من قانون 15-02 وتهم هذه الاتفاقيات(i) : اتفاقية امتياز على شكل B. O. T. (تشييد - استغلال - تحويل) لتسوية وضعية المكتب الشريف للفوسفاط بميناء الجرف الأصفر الذي سيعرف توسعة لبنياته التحتية و (ii) اتفاقية امتياز شاملة مع دفاتر تحملات خاصة لملاءمة وضعية المحطات المينائية التي يستغلها المكتب الشريف للفوسفاط بموانئ آسفي، الدار البيضاء والعيون.

- **وضعية المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني**: (ONICL) منذ سنة 2008 ، شرعت الوكالة الوطنية للموانئ في مسلسل يهدف إلى تسوية وضعية محطات الحبوب التي يستغلها المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني وقد تم إرسال وثائق الامتياز (عقدة الامتياز ودفتر التحملات) إلى الإدارة العامة لهذه المؤسسة قصد التوقيع عليها. إلا أن هذه الأخيرة لم توقع بعد على هذه الوثائق مما دفع بالوكالة إلى اللجوء إلى مسطرة التحكيم من قبل القطاعات الوزارية المختصة ؛

- **وضعية موانئ الترفيه** : لقد سويت وضعية الموانئ الترفيهية بالتوقيع على وثائق الامتياز المتعلقة بها وقد جرت هذه التوقيعات على النحو الآتي : ميناء أبو رقراق13) ماي (2008 مارينا سمير (24 يونيو2010) مارينا كابيلا (07 ماي 2010) ميناء (08 أبريل 2008) وقد تمت عملية فوترة الأتاوات المتعلقة بهذه الموانئ واستخلاص جزء منها. كما اتخذت الوكالة الإجراءات اللازمة لاستخلاص المبالغ المتبقية.

أما فيما يخص الميناء الترفيهي لأكادير، فقد سلمت وثائق الامتياز المتعلقة بها إلى الشركة المعنية كما وجهت الوكالة إلى هذه الأخيرة إنذارا نظرا لعدم التوقيع على هذه الوثائق.

تجدر الإشارة إلى أنه عند التوصل إلى التوقيع على وثائق الامتياز من طرف أحد المتدخلين فإن أتاوات الامتياز الواجب أداؤها تحتسب بصفة رجعية ابتداءا من فاتح يناير 2007 ولا يمكن بالتالي احتسابها كنقص في مداخيل الوكالة الوطنية للموانئ.

3. تكريس أهم جوانب الإصلاح المينائي :

- منذ دخول الإصلاح المينائي حيز التنفيذ، أضحى مبدأ أحادية المناولة حقيقة ملموسة داخل موانئ الدار البيضاء، آسفي، الجرف الأصفر، العيون والداخلة ؛
- فيما يخص إرساء أحادية المناولة بمينائي أكادير والناظور فإنه يتطلب مسبقا تحقيق عملية هامة تتعلق بتعيين المتدخلين الجدد أصحاب الامتيازات داخل هاذين المينائين.

هذا التعيين سيترجم لا محالة بمراحل انتقالية لتمكين أصحاب الامتياز الجدد من تهيئة وتجهيز محطاتهم مما سينتج عليه تقليصا لطاقة الاستقبال بهذين المينائين، وعليه وبما أن المرحلة الانتقالية بميناء الدار البيضاء تطلبت مدة زمنية أطول مما كان متوقعا كان مستحبا تأجيل عملية إرساء مبدأ أحادية المناولة بمينائي الناظور وأكادير.

إن إرساء أحادية المناولة في نفس التوقيت بكل من موانئ الدار البيضاء، الناظور وأكادير كان سيترتب عنه عواقب وخيمة على مبادلات التجارة الخارجية بفعل التقليص المؤقت لطاقة الاستقبال بهذه الموانئ الثلاث. ولا بد من التذكير في هذا الباب بحالة الاكتظاظ التي عرفها ميناء الدار البيضاء خلال سنة 2007 وما كان لها من آثار سلبية على الاقتصاد الوطني. سبب هذا الاكتظاظ يرجع إلى تقليص الطاقة الاستيعابية لهذا الميناء خلال فترة إعادة هيكلة وتأهيل محطاته.

فيما يتعلق بإدخال المنافسة بميناء الناظور وبما أن الطرق الجديدة التي جاء بها قانون 15-02 في ميدان تدبير الموانئ واستغلالها قد تم ترسيخها وبلغت سرعتها القصوى بالموانئ التجارية، فإن طلب العروض المتعلق بتفويت امتياز استغلال المحطة رقم 1 بميناء الناظور سيتم الإعلان عنه خلال سنتي 2012-2011 .

- فيما يخص احترام دفاتر التحملات من طرف أصحاب الامتياز سيما فيما يتعلق بعمليات المناولة في الجهة الخلفية للمحطة المختلطة بميناء الدار البيضاء فإنه يجب التذكير أن (i) هذه العمليات تم منعها داخل محطات الصناديق الحديدية بقرار من السلطة المينائية (ii) أما بالنسبة للجهة الخلفية للمحطة المختلطة، فإن هذه العمليات يقوم بها أصحاب الامتياز عندما تتوفر لهم الوسائل اللوجيستيكية وأحيانا يتكلف بها مالكي البضائع خصوصا عند فترات الذروة ولكن ذلك يتم تحت مراقبة ومسؤولية صاحب الامتياز وبعد موافقة هذا الأخير.
- فيما يخص إحداث شركة صومابور (SOMAPORT) ، فقد تم تحقيق هذا الالتزام وسلمت للوكالة الوطنية للموانئ كل الوثائق التي تثبت إحداث الشركة السالف ذكرها (نصوص تأسيسية، نسخة من السجل التجاري، محضر اجتماع المجلس الإداري، محضر الجمع العام،....)

فيما يخص إعداد ووضع مرصد القدرة التنافسية للموانئ المغربية فإن تحقيق هذا المشروع يشكل طموحا هاما بالنسبة للوكالة سيمكنها من التوفر على الأدوات الناجعة لتتبع وتحليل تطور الوضعية التنافسية للموانئ الوطنية مقارنة مع الموانئ الخارجية. لقد شرع فعلا في وضع اللبنات الأولى لهذا المرصد إلا أنه تم إرجاء إنجازه إلى وقت لاحق للأسباب التالية : (i) انتظار الانتهاء من عملية تسوية وملاءمة وضعية الفاعلين المينائيين (ii)صعوبة تحديد مؤشرات ذات دلالة خلال الفترة الانتقالية لإرساء الإصلاح المينائي ، (iii) إنجاز نظام تبادل المعلومات (EDI) الذي سيمكن من الحصول على مؤشرات حول كافة سلسلة العبور المينائي و(iv) تحقيق مشروع إعادة هيكلة النظام المعلوماتي للوكالة.

ويتلاءم هذا التأجيل المتعمد مع أهم مبادئ السياسة الاستثمارية المتبعة من طرف الوكالة الوطنية للموانئ والتي ترتكز على برامج استثمارية خماسية يتم تحيينها سنويا. يستجيب هذا التأجيل كذلك لاهتمامين أساسيين هما: (i) ضمان شمولية محتويات المرصد بإدماج مؤشرات ذات دلالة وتمكن من الوقوف على الحلقات الحرجة من سلسلة العبور المينائي و (ii) التوفر على أدوات معلوماتية تمكن من إطعام المرصد بمعطيات دقيقة وفي أوقات مناسبة.

وفي انتظار وضع مرصد خاص بالقدرة التنافسية للموانئ الوطنية، تتابع الوكالة الوطنية للموانئ بصفة مستمرة تنافسية هذه الموانئ وذلك عبر ترسانة من المؤشرات (مردودية المناولة، انتظار البواخر، نسبة توفر الآلات والمعدات، نسبة استغلال مرافق الرسو، ...) بالإضافة إلى تتبع وتحديد تعرفة الخدمات المينائية.

ثانيا - تدبير الملك العمومي المينائي :

1 - يتميز تدبير الملك العمومي المينائي (م. ع. م.) بعدة خصوصيات تتعلق أساسا ب :

- عدد واختلاف المؤسسات التي كانت تتدخل في منح التراخيص وتدبير الملك العمومي المينائي (الإدارة، الولاية، مكتب استغلال الموانئ سابقا) قبل الإصلاح المينائي وإحداث الوكالة الوطني للموانئ ؛
- منح رخص الاحتلال المؤقت وتدبير الملك العمومي المينائي كان يتم، قبل الإصلاح المينائي وإحداث الوكالة الوطنية للموانئ، بواسطة أدوات ومساطير غير موحدة تختلف مقتضياتها من مؤسسة إلى أخرى ؛
- تجميد، خلال فترة 2004-2006، لمسلسل منح تراخيص جديدة للاحتلال المؤقت للملك العمومي المينائي وتسوية وضعية الاحتلالات المؤقتة التي انتهت مدة صلاحيتها وذلك بغية الحفاظ على الوعاء العقاري الضروري من أجل تفعيل الإصلاح المينائي الذي كان مرتقبا في تلك الفترة ؛
- تواجد عدد كبير من الاحتلالات المؤقتة للملك العمومي المينائي تتعلق بأنشطة الصيد تم الترخيص لها سابقا في إطار التكفل بالإشكاليات الاجتماعية للبحارة (1.740حالة من بين 3.083 احتلال مؤقت أي ما يعادل56 %). هذه الاحتلالات التي يستغلها في الغالب أشخاص طبيعيون تتكون من محلات مساحتها محدودة جدا (41 م²، 21 م²، 18 م²، 6 م²، 3 م²، 1 م²)

وجود عدة احتلالات مؤقتة للملك العمومي المينائي تستغلها عدة إدارات ومؤسسات عمومية في إطار إنجاز مهماتها المتعلقة بالمصلحة العامة داخل حظيرة الموانئ 119) حالة تستغل 73 % من المساحة الإجمالية المحتلة بدون سند داخل الموانئ(.

وقد ترتب عن هذه الحالات والاكراهات إرث كبير من الاحتلالات المؤقتة وجب تسويتها وملاءمتها مع مقتضيات قانون15-02.

2 - وعيا منها بهذه الخصوصيات والإكراهات المرتبطة بالملك العمومي المنيائي، وضعت الوكالة الوطنية للموانئ، بصفتها مؤسسة عمومية حديثة النشأة، مخطط عمل يرمي إلى ملائمة تدبير الملك العمومي المينائي مع مقتضيات القانون الجاري به العمل.

وقد اعتمد هذا المخطط أساسا(i) القيام بعمليات فحص وتدقيق و(ii) إعداد تقييم داخلي عن الاحتلال المؤقت مكن من الوقوف وتحديد الحالات المختلفة التالية: (1) الاحتلالات المؤقتة بدون أي سند، (2) التراخيص التي انتهت مدة صلاحيتها ولم يتم تجديدها، (3) الاحتلالات من طرف الإدارات، (4) الاحتلالات المخصصة لمهنيي الصيد و (5) الاحتلالات المؤقتة التي يجب تحويلها وتسويتها في إطار نظام الرخصة وذلك تطبيقا للمقتضيات الجديدة لقانون 15-02.

3 - بعد إنجاز هذا التشخيص الشامل عن حالات الاحتلال المؤقت للملك العمومي داخل الموانئ، اعتمدت الوكالة الوطنية للموانئ عدة برامج عمل محددة شملت أساسا على: (i) إعداد أدوات ووثائق نموذجية تستعمل من أجل منح تراخيص الاحتلال المؤقت وذلك تطبيقا لمقتضيات المادة 28 من قانون 15-02 (قرار الترخيص، دفتر التحملات،...) ، (ii) وضع مساطير موحدة (مسطرة منح رخصة جديدة للاحتلال المؤقت، مسطرة تجديد رخص الاحتلال المؤقت، مسطرة فسخ وسحب رخص الاحتلال المؤقت،...) (iii) إعداد مذكرات ودوريات (مذكرات 107/2008 و 647/2008 و 148/2010 و 179/2010و 3/2011...) التي تحدد مختلف الجوانب المرتبطة بالتدبير الميداني للملك العمومي المينائي و (iv) إنجاز مشروع نظام المعلومات الجغرافي(SIG) يساعد على مكننة مسلسل تدبير الملك العمومي المينائي.

4 - بعد إعداد الأدوات والمساطير المتعلقة بتدبير الاحتلال المؤقت للملك العمومي المينائي، شرعت

الوكالة الوطنية للموانئ في مسلسل تسوية وضعية مستغلي الملك العمومي حسب منهجية حذرة وتدريجية وذلك من أجل (i) عدم المساس بمناطق الامتياز التي يجب أن توضع رهن أصحاب الامتياز خالية من أي احتلال (179 حالة احتلال تم هدمها) (ii) مراعاة مشاريع إعادة هيكلة بعض الموانئ (طنجة، القنيطرة،...) و (iii) تحسيس محتلي الملك العمومي التابعين لقطاع الصيد(مشاكل اجتماعية) على تسوية وضعيتهم وملاءمتها مع القانون الجديد حول الملك العمومي المينائي.

ويستخلص من النتائج الأولية لعملية تسوية وضعية محتلي الملك العمومي المينائي أنه من أصل 2 1.78 رخصة احتلال منتهية الصلاحية، 1.233 حالة (69,2 %) هي في طور التسوية، 510 حالة ((% 28,6

بين يدي العدالة للبث فيها، 39 حالة (2,2 %) هي في طور التنفيذ بعد أن بث فيها قضائيا لصالح الوكالة.

5 - أما فيما يتعلق بالأتاوات المترتبة عن الاحتلال المؤقت للملك العمومي المينائي، فهي لا تعتبر نقصا في مداخيل الوكالة الوطنية للموانئ وذلك للاعتبارات التالية(i) : نسبة فوترة هذه المستحقات تناهز 100% في جل الموانئ بما في ذلك الاحتلالات المؤقتة المنتهية الصلاحية والتي هي في طور التجديد أو المرتقب تجديدها و (ii الأتاوات المترتبة عن الاحتلال المؤقت بدون ترخيص أو سند سيتم احتسابها استخلاصها حين تسوية هذه الحالات بأثر رجعي ابتداءا من سنة إحداث الوكالة الوطنية للموانئ.

6 - فيما يخص المستحقات الناتجة عن الاحتلال المؤقت للملك العمومي المينائي فقد بلغت 88.783.295 درهم أواخر سنة 2009 ، منها 27 مليون درهم لم تستنفذ آجال استخلاصها والتي تم استخلاصها فعليا خلال سنة 2010 . أما المبلغ الباقي أي 61 مليون درهم فيشمل ما يلي :

- 41 مليون درهم أي ما يمثل (67 %) عبارة عن مستحقات ورثتها الوكالة من فترة عهد مكتب استغلال الموانئ السابق . بالنسبة لهذه النوعية من المستحقات

1 - 20 مليون درهم تضم 3 ملايين درهم كديون تتنازع بشأنها، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بوفرتها و 17 مليون كدين اتجاه الإدارات و مهني الصيد البحري التقليدي.

2 - عمدت الوكالة الوطنية للموانئ على إتباع المساطر والقوانين الجاري بها العمل لضمان استخلاصها

- هذين النوعين من المدينين والتي تتمثل في الطابع المؤسساتي والاجتماعي لكل فئة على التوالي. وفي هذا

الصدد، تجدر الإشارة إلى ما يلي :

- عملت الوكالة الوطنية للموانئ على فوترة رقم معاملات إجمالي بلغ 282 مليون درهم بخصوص الاحتلال المؤقت للملك العمومي المينائي وذلك خلال الفترة 2009 -2007 وتمكنت الوكالة من استخلاص 265 مليون درهم أي ما يمثل 93 % من المبلغ الإجمالي ؛
- بخصوص المستحقات التي لم يتم استخلاصها والتي بلغت 20 مليون درهم فتبقى محدودة في نسبة 7% من المبلغ الإجمالي. هذا الجزء من المستحقات يخص، كما سبقت الإشارة إليه، الإدارات العمومية ومهنيي الصيد البحري التقليدي.

.7 - أما فيما يتعلق بالمبلغ الإجمالي لمستحقات الوكالة والمترتبة عن كافة نشاطاتها فقد بلغت 242مليون درهم برسم سنة 2009 منها ؛ 96 مليون درهم لم يستنفذ آجال استخلاصها بعد وتم استخلاصها فعليا خلال سنة 2010 و 146 مليون درهم تشمل المعطيات التالية :

- 76 مليون درهم (52 %) تشمل مستحقات متنازع بشأنها حيث ورثتها الوكالة من فترة عهد مكتب استغلال الموانئ السابق. وتواصل الوكالة الإجراءات والمساطر القانونية من أجل استخلاص هذه المستحقات ؛
- 70 مليون درهم تمت فوترتها من طرف الوكالة الوطنية للموانئ ولم يتم استخلاصها بعد منها : 47مليون درهم متنازع بشأنها ومندرجة ضمن المستحقات التي تواصل الوكالة إجراءات استخلاصها عن طريق المحاكم، 23 مليون درهم تشمل مستحقات مترتبة عن الإدارات العمومية ومهني الصيد البحري والتي تطرح عدة مشاكل بحكم الطابع المؤسساتي للإدارات والمشاكل الاجتماعية المترتبة عن فئة الصيادين.

إجمالا لا بد من الإشارة والتوضيح إلى أن الوكالة الوطنية للموانئ قامت بفوترة رقم معاملات بلغ3.615 مليون درهم برسم الفترة2009- 2007 وتمكنت من استخلاص 3.545 مليون درهم أي بنسبة 98 % من رقم الإجمالي. أما فيما يخص الباقي الذي لم يتم استخلاصه فلم يتعدى نسبة 2% أي ما يناهز 70 مليون درهم، مما يدل على فعالية ونجاعة سياسة الوكالة الوطنية للموانئ في هذا الميدان.

ثالثا- الاستثمار وتدبير الصفقات:

1 - دراسة حول الحوكمة :

بالنسبة لمشروع الدراسة الخاصة بالحوكمة، تجب الاشارة إلى أن تطبيق واعتماد تنظيم خاص بهذا المجال، يتطلب عدة شروط قبلية مهمة، وهي :

- إعداد وتأهيل البنيات التحتية لتمكين إدخال متدخلين جدد للاستفادة من عقود امتياز، وبالتالي اعتماد وتطبيق آليات الحوكمة ؛
- انهاء دراسة إعادة تنظيم هياكل الوكالة من أجل ملائمة التنظيم الجديد مع المهام والأنشطة المنوطة بها وضمان التكامل اللازم بين مختلف الأنشطة بما في ذلك الحوكمة ؛
- التطبيق على أرض الواقع لآليات التنظيم المينائي الجديد، وذلك من أجل الأخذ بعين الاعتبار الإكراهات الميدانية وانتظارات السلطة المينائية، في إطار دفتر التحملات الخاص بتنفيذ هذه المهمة المتعددة الأوجه، وهي في نفس الآن قانونية ومالية وميدانية.

اليوم، ومع التقدم في المشاريع المذكورة أعلاه ونضج التنظيم المينائي الجديد، سيتم خلال سنة 2012إنجاز دراسة حول مهمة الحوكمة. وتجذر الإشارة إلى الحصيلة الايجابية للحوكمة والانجازات الكبرى في هذا المجال منذ خلق الوكالة، والتي تتمثل في متابعة فعالية الخدمات المينائية من خلال مراقبة التزامات المتدخلين المنائيين، تأطير التعرفة المينائية عبر تحديد التعرفة المينائية القصوى، السهر على احترام قواعد المنافسة الحرة عن طريق منع الممارسات غير القانونية، تحديد عدد الفاعلين والمتدخلين في مزاولة الأنشطة المينائية، تحديد العرض المينائي في إطار المخطط الاستراتيجي للوكالة،... الخ. لقد عرفت مهمة الحوكمة قفزة نوعية و عدة إنجازات كبرى، كما يدل على ذلك تدبير الفترة الانتقالية بميناء الدرا البيضاء، اعتماد التعرفة الموحدة ، الخ.

من جهة أخرى، يجب التوضيح أنه ليس هناك أية علاقة سببية بين إجراء الدراسة حول مهمة الحوكمة والتأخير في تنفيذ بعض جوانب الإصلاح المينائي، والدليل على ذلك هو تنفيذ مقتضيات هذا الإصلاح في موانئ الدار البيضاء والمحمدية والجرف الأصفر وآسفي والعيون والداخلة.

2 - فيما يتعلق بالتأخير الذي عرفه إنجاز بعض المشاريع الهيكلية فيرجع إلى العوامل التالية :

- بالنسبة لمشروع بناء المحطة المتعددة الاختصاصات بميناء الجرف الأصفر والتي عهد بإنجازها إلى مجموعة تتكون من شركات مغربية تتوفر على الكفاءات الضرورية فإن التأخير المسجل يرجع بالأساس إلى ضعف الوسائل والنقص في الآليات المعتمدة من طرف المجموعة مما ترتب عنه اتخاذ المتعين ضدها وذلك بإنذارها وكذا تطبيق الغرامات الناتجة عن التأخير طبقا للمقتضيات المنصوص عليها بصلب الصفقة المتعلقة بالمشروع ؛
- أما فيما يخص التأخير المسجل على صعيد إنجاز المشروع المتعلق بمركز الرسو بميناء«A» المحمدية فيرجع إلى العوامل التالية(i) : ضرورة استمرارية استغلال المنشآت المينائية الخاصة بشحن رواج المواد النفطية، لضمان تزويد البلاد بهذه المواد (ii)أحوال الطقس الغير الملائمة للقيام ببعض الأشغال تحت الماء (iii)صعوبة عمليات الجرف التي شملت أعماقا بلغ غاطسها -17 م /HZ .(iv) تهاون الشركة المكلفة بالصفقة، وقد ترتب عن هذا التهاون وعدم احترام الشركة و لتعهداتها إنذارها وكذا تطبيق الغرامات الناتجة عن التأخير طبقا للمقتضيات المنصوص عليها بصلب الصفقة المتعلقة بالمشروع.

3 - بخصوص الصفقة رقم DG/ANP/37/ والمتعلقة باقتناء سكانير متحرك ذو شعاع "X" تجدر الإشارة إلى أن تقييم وانتقاء العروض تم احتراما لمقتضيات نظام الصفقات والطلبات الخاصة بالوكالة الوطنية للموانئ، وخاصة البند رقم 84 الذي ينص على ما يلي : «القدرات المالية والتقنية لمجموعة متكافلة من الشركات يتم تقييمها ارتكازا على احتساب وأخذ بعين الاعتبار الامكانات والقدرات والكفاءات لكل أفراد المجموعة وذلك للإستجابة وتلبية المتطلبات المحددة لهذا الغرض وذلك في إطار مسطرة إبرام الصفقات» وهذا ما تم اتباعه وتطبيقه اتجاه الشركة التي تم انتقاءها وعهد إليها بإنجاز الصفقة.

4 - بخصوص الصفقة رقم 29 DG/ANP/07/المتعلقة بأشغال تهيئ قاعة المحاضرات بمعهد التكوين المينائي، يجب التذكير إلى أن ذكر نوعية المواد متبوعة بلفظ «أو ما شابه ذلك» في صلب دفتر الشروط الخاصة يتطابق ومقتضيات نظام إبرام الصفقات والطلبات المعمول به على صعيد مصالح الوكالة الوطنية للموانئ. وقد تم كذلك تدقيق خاصيات المواد، موضوع الصفقة، بهدف تقييم والإحاطة بالمتطلبات

موضوع الصفقة وتوضيح لقواعد المنافسة وبشكل دقيق.

5 - علاقة بمراقبة الأشغال المنصوص عليها ضمن صفقات الجرف وإزالة الأوحال، يجب التوضيح إلى أنه تطبيقا للمادة 205 من الصفقات رقم DG/ANP/08/02-03 يتم تحديد محيط منطقة إزالة الأوحال في تشاور تام بين كل من مصالح البنيات التحتية، قبطانية الميناء وصاحب المقاولة التي عهدت إليها بالصفقة وذلك قبل الشروع في الأشغال.

هذا ويتم بصفة عامة مراقبة عملية إزالة المواد والأوحال إما من طرف المراقبين على ظهر السفن أو من طرف قبطانية الميناء أو انطلاقا من مدة الرحلات. وفي هذا الصدد، يتم إمضاء وبطريقة مضادة لمذكرة تتضمن النتائج اليومية لعملية المراقبة.

ويتم تحديد الكميات التي تم جرفها بمكان الإفراغ مما يساعد على (i)ضبط هذه الكميات وذلك بفعل تسرب حمولاتها من الماء (ii)والتيقن من إفراغ هذه الأوحال بأماكن بعيدة عن النقطة التي تعرف عملية الجرف. وتستعمل الكميات المحصل عليها كقاعدة لإعداد البيانات الشهرية.

6 - فيما يتعلق باقتناء محاكي لقيادة المعدات المينائية، فإن هذه العملية تندرج في إطار استراتيجية الوكالة الوطنية للموانئ الرامية إلى الرفع من مستوى قدرات ومهارات اليد العاملة المينائية بغية إتقان الخدمات المينائية والإحاطة بكل جوانبها، تطوير القدرات البيداغوجية لمعهد التكوين المينائي، جعل معهد التكوين المينائي مرجعية على الصعيد الوطني وفضاءا محوريا على المستوى الجهوي في ميدان التكوين بغية تطوير وإنعاش التعاون جنوب - جنوب.

وقد عرف هذا المشروع إنجاز دراسة جدوى شملت كذلك تحديد الحاجيات والمتطلبات اعتمادا على تطلعات المتدخلين المينائيين.

7 - علاقة بالنظم المعلوماتية المتعلقة بتدبير الصفقات والتدبير الإلكتروني للوثائق والمستندات، فقد تم تحويلها إلى الوكالة الوطنية للموانئ في إطار عملية اقتسام إرث مكتب استغلال الموانئ. إلا أن هذين النظامين لم يعرفا إتمام مقتضياتهما ولم يتم كذلك قبولها مؤقتا من طرف الوكالة.

لقد تم إعداد هذين النظامين انطلاقا من الحاجيات الخاصة بمكتب استغلال الموانئ إلا أنه على ضوء الإصلاح المينائي، لم تصبح بذلك تتماشى وحاجيات الوكالة نظرا لمهام هذه الأخيرة. انطلاقا من هذا المعطى، فقد عمدت الوكالة الوطنية للموانئ إلى اختيار نظم جديدة تتلاءم مع حاجياتها ومهامها آخذة في نفس الوقت المعطيات التكنولوجية الحديثة.

8 - إن الصفقات رقم 2006/09/03 و 06/128-03 المتعلقتين بأشغال تعميق مراكز الرسو 35 و36 بميناء الدار البيضاء، تم إبرامهما إبان فترة مكتب استغلال الموانئ السابق، أي قبل خلق الوكالة الوطنية للموانئ وقد تم إنجاز الأشغال في حدود 50 % مما كان مبرمجا، وتم أداء كلفة هذه الأشغال بمبلغ 10.350.236 درهم من أصل كلفة إجمالية تصل إلى 19.755.060 درهم بما في ذلك الرسوم، أي بنسبة 52% . وتعمل الوكالة حاليا على اتخاذ التدابير اللازمة لتسوية وضعية هاتين الصفقتين أو تصفيتهما في تشاور مع الشركة التي عهد إليها بهما.

9 - بخصوص الصفقة رقم 03 /152/ 06المتعلقة بوضع نظام للمراقبة بالكاميرات بميناء الدارالبيضاء، فقد تم بدوره إرثه من مكتب استغلال الموانئ السابق. وقد تم اقتسام هذه الصفقة بين كل من الوكالة الوطنية للموانئ وشركة استغلال الموانئ وكذا إعداد ملحق للصفقة خاص بكل طرف ويتعلق بتدبير قسط كل جهة من المعدات والخدمات موضوع الصفقة الأصلية.

إلا أن دخول هذا النظام حيز الاستغلال عرف تأخيرا نظرا لدخول الإصلاح المينائي حيز التطبيق وما ترتب عنه من إنجاز عدة أشغال ضرورية ترمي إلى ()ملائمة البنيات التحتية للميناء لمتطلبات الإصلاح المينائي (تحديد مناطق الاستغلال موضوع عقد تفويت الامتياز) ()إعادة تهيئ مداخل الميناء و ()إعادة تنظيم السير وتهيئ مسالك دخول الميناء والمحطات المينائية.

10 - بخصوص الصفقة رقم DIER/DRPC/ 06/07المتعلقة بتحويل جسر الرورو من محطة طارق

إلى مركز الرسو رقم 50 بميناء الدار البيضاء فقد تم إبرامها في إطار تطبيق مقتضيات الإصلاح المينائي. هذه العملية التي تمت تحت إشراف الوكالة الوطنية للموانئ تميزت بنوع من الاستعجالية. ونظرا لضرورة إعداد هذه البنية والشروع في استغلالها طبقا للآجال المحددة لتطبيق مقتضيات الإصلاح، الطابع عن الاستعجالي، لكون مكتب الدراسات TEC-TONE الشركة الوحيدة التي شاركت في عملية الإعلان طلب العروض، شرع في دراسة تحويل الجسر مباشرة بعد تقييم العروض وبدون انتظار أمر الشروع في الخدمة. وقد قام مكتب الدراسات بإعداد ملف الاستشارة وأعلن عن طلب العروض المتعلق بتحويل الجسر.

	2007	2008	2009
عدد الصفقات	12	11	18
صفقات تم قبولها مؤقت	7	4	1
الصفقات المفحصة	7	4	1

11 - علاقة بالصفقات التي يفوق رقم معاملاتها 5 مليون درهم، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بإعداد ثلاث عمليات لتفحيصها وقد شملت عمليات التفحيص هذه 12 صفقة والتي تم قبولها مؤقتا خلال الفترة 2007-2009وقد جاءت وضعية الصفقات التي تفوق 5 مليون درهم خلال هذه الفترة على الشكل الآتي:

رابعا - مواضيع أخرى

1 - الأمن بالموانئ

يخضع الإعلان عن موافقة الموانئ للمدونة الدولية لأمن السفن والمنشئات المينائية(ISPS) للجزء «ب»

من هذه المدونة، والذي لا يعتبر إجباريا. فالمدونة تنص على مايلي :

« الإعلان عن موافقة المنشأة المينائية

: 16.62يمكن للدولة المتعاقدة، والتي تقع المنشأة المينائية على أراضيها، منح شهادة موافقة المنشأة ، المينائية(SoCPF) تحدد ....»

في ما يخص الأمن، فإن جميع الموانئ التجارية بالمملكة، والمعنية بمقتضيات المدونة الدولية لأمن السفن والمنشئات المينائية ، تتوفر على مخططات للأمن مصادق عليها منذ سنة 2004 . و تبقى هذه المخططات سارية المفعول إلى غاية المصادقة على مخططات جديدة محينة. بالنظر إلى التغييرات الجديدة التي أحدثها الإصلاح المينائي على البنيات التحتية والفوقية المينائية (تحديد مناطق الامتياز، المناطق المحظورة على العموم، المنشئات الجديدة، المداخل والمسالك الجديدة، إعادة تنظيم السير، الخ)، تقوم الوكالة الوطنية للموانئ حاليا بإعداد دراسة لتحيين المخطط الأمنية للمرافق بالموانئ التجارية.

أما بشأن القوانين التنظيمية للأمن، فقد تم إعداد مجموعة أولى من مشاريع القرارات والمراسيم والقوانين من طرف الوكالة الوطنية للموانئ تتعلق أساسا بما يلي : مشروع قرار خاص بوكلاء أمن الموانئ والمرافق المينائية، مشروع قرار تقييم الخطط الأمنية بالموانئ وبالمرافق المينائية، مشروع قرار خاص بالمناطق المحدودة والمحظورة على العموم، مشروع قرار خاص بالتكوين والتدريب على السلامة، مشروع مرسوم خاص بأمن السفن والمرافق المينائية، مشروع قانون حول الشرطة المينائية. وقد تم إدراج خلال شهر يوليوز 2011 هذه المشاريع للمصادقة عليها من طرف السلطات الحكومية المختصة.

2 - حماية البيئة

تجدر الاشارة في البداية إلى أن الموانئ تخضع لهذه الاكراهات المتعلقة برمي بعض شركات التطهير للمياه الملوثة بالأحواض المينائية. وعيا منها بهذه الاشكالية القديمة جدا ، والتي تتجاوز حظيرة الموانئ ، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بإعطاء الانطلاقة لإنجاز دراسة ستمكن من تحديد حالة جودة المياه والرواسب داخل الأحواض المينائية

في ما يخص رمي مياه الصرف الصحي من طرف شركة ليديك بميناء الدار البيضاء، تجب الاشارة إلى أن موقع رمي هذه المياه يوجد خارج الملك العمومي المينائي (ما بعد الحاجز العرضي)، وبالتالي فهو خارج مجال اختصاص الوكالة. وللإشارة، فقد قامت شركة ليديك بإعداد دراسة حول هذا الموضوع في دجنبر 1999 ، بينت أن «المياه المرمية لا تصل إلى مدخل ميناء الدار البيضاء حيث تتوجه نحو عرض البحر (في حلة عدم وجود أمواج) أو نحو الشواطئ المجاورة (في حالة الأمواج العالية)». في ما يخص معالجة الانبعاثات الغازية بميناء الدار البيضاء، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بإعداد دراسة سيتم استلامها خلال الربع الأول من H2S جديدة في عام 2009 ، وبرمجت اقتناء آلة خاصة لمعالجة غاز . سنة 2012

3 - توزيع الماء والكهرباء بميناء الدار البيضاء

قبل الإصلاح المينائي، كان الميناء يتوفر على شبكة موحدة تغطي المحطات المينائية المختلفة وجميع مناطق الميناء. وبعد تحديد مناطق الامتياز، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بالفصل بين الشبكات لتحديد استهلاك كل متدخل على حدة. بعد إتمام أشغال الفصل بين الشبكات، قامت الوكالة الوطنية للموانئ بتسوية مشكلة الفواتير التي تم رفضها من طرف شركة استغلال الموانئ، وقامت هذه الأخيرة بأداء ديونها بهذا الشأن.

III. جواب وزير التجهيز والنقل

(نص مقتضب)

إن وزارة التجهيز والنقل، ومن خلال ردها على ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات تلتزم بالعمل جاهدة على اتخاذ جميع التدابير اللازمة من أجل تطبيق التوصيات التي تضمنها التقرير.

أولا - تنفيذ إصلاح قطاع الموانئ:

1. الأجهزة القانونية

(...)

بعد مضي أربع سنوات على دخول إصلاح قطاع الموانئ حيز التطبيق، تم بلوغ أهدافه الرئيسية وتكريس مكوناته الأساسية :

- إدخال المنافسة في مزاولة الأنشطة المينائية : سواء تعلق الأمر بنقل الحاويات، أو الحبوب أو شاحنات النقل الدولي أو البضائع المختلفة، تتوفر السفن على إمكانية الاختيار بين عدة فاعلين مينائيين مع كل ما يترتب عن ذلك من تحسن في جودة الخدمات والمردودية والأسعار...
- الحذف الفعلي لازدواجية نشاط المناولة : تتم حاليا مناولة السفن من طرف نفس الفاعل المينائي الذي يشكل المخاطب الوحيد سواء بالنسبة للمناولة على متن السفن أو على الرصيف. وبذلك تم حل العديد من المشاكل التي كانت ناجمة عن الازدواجية (انقطاع في تحمل المسؤولية على البضائع، شفافية الأسعار، الحد من وقت توقف البواخر...).
- خفض تكاليف عبور الميناء : بالفعل، منذ تنفيذ الاصلاح، شهدت تكلفة عبور الحاويات وشاحنات النقل الدولي إنخفاضا يتراوح بين 20 و 35 ٪. وعلاوة على ذلك ، فمن المهم أن نلاحظ الأثر الإيجابي لإدخال شفافية الأسعار والتسعيرة الشاملة للمناولة وللقطر المينائي.
- زيادة الإنتاجية من 15 إلى أكثر من 26 حركة في الساعة للحاويات وتحسينات تتراوح بين 20 إلى 150٪ بالنسبة للأروجة المختلفة (الباريتين 38٪، الفحم 62٪ ، والحبوب 160٪...).

وفيما يتعلق بتوصية المجلس الأعلى للحسابات بخصوص موضوع قوانين استغلال الموانئ، تنبغي الإشارة إلى أن هذه القوانين تشكل وثائق مرجعية تحدد شروط إجراءات الاستغلال وكذا شروط استعمال البنيات التحتية والفوقية للموانئ. ولهذا فإنه يجب تصميم هاته الوثائق بالتشاور مع كل المتدخلين في الميناء.

واعتبارا للوقع الهام لموانئ التجارة على الاقتصاد الوطني، فإن الوكالة الوطنية للموانئ قد أعدت كل مشاريع قوانين استغلال هذه الموانئ. وقد تم البث فيها من طرف مجلس إدارة الوكالة وشكلت توصية خلال دورته المنعقدة في فبراير 2009 وذلك بعد الإجماع عليها من طرف جميع المتدخلين بالميناء.

كما تجدر الإشارة على أن مجموع هذه الوثائق تمت المصادقة عليها من طرف وزارة التجهيز والنقل.

2. وضعية المتدخلين

(...)

على المستوى القانوني، فقد أتى إصلاح قطاع الموانئ بالعديد من المستجدات خصوصا فيما يتعلق بالنظام القانوني للممتلكات، بالتزامات ذوي حقوق الامتياز فيما يخص صيانة الممتلكات التي تشكل قاعدة الامتياز، بمدة الامتياز، بقواعد تجديد الامتياز، بمسؤولية ذوي حقوق الامتياز فيما يتعلق بالسلامة والأمن في محيط الامتياز، بشروط إنهاء حق الامتياز والحرمان منه، إلخ.

لقد واكبت بعض الصعوبات العمل بمقتضيات إصلاح قانون الموانئ خصوصا فيما يتعلق بتسوية وضعية بعض

على المستوى القانوني، فقد أتى إصلاح قطاع الموانئ بالعديد من المستجدات خصوصا فيما يتعلق بالنظام القانوني للممتلكات، بالتزامات ذوي حقوق الامتياز فيما يخص صيانة الممتلكات التي تشكل قاعدة الامتياز، بمدة الامتياز، بقواعد تجديد الامتياز، بمسؤولية ذوي حقوق الامتياز فيما يتعلق بالسلامة والأمن في محيط الامتياز، بشروط إنهاء حق الامتياز والحرمان منه، إلخ.

لقد واكبت بعض الصعوبات العمل بمقتضيات إصلاح قانون الموانئ خصوصا فيما يتعلق بتسوية وضعية بعض الفاعلين الاستراتيجيين الذين احتاجوا إلى مزيد من الوقت للتأقلم مع بعض مقتضيات هذا القانون وفهمها.

وهكذا، فقد تم تحديد اختيارات وأولويات تضمن إنجاز المرحلة الانتقالية من أجل اعتماد النظام الجديد لتدبير الموانئ دون اصطدامات أو انقطاع في ممارسة الخدمات بالموانئ.

كما ينبغي الإشارة إلى أنه قد تم العمل على مطابقة الفاعلين بالنسبة لمقتضيات القانون 15-02 حسب منهجية تدريجية.

أما بخصوص تسوية وضعية المكتب الشريف للفوسفاط تماشيا مع مقتضيات القانون 02-15، فقد مكن التقارب مع هذا المكتب من التوصل إلى مشروعي اتفاقية، هما الآن في طور الإنهاء و يتعلق الأمر ب:

- اتفاقية امتياز على شكل «BOT» من أجل تسوية وضعية المكتب الوطني للفوسفاط بميناء الجرف الأصفر والتي تخص البنيات التحتية الموجودة والمستغلة من طرف هذا المكتب،
- اتفاقية إجمالية مع دفاتر تحملات خاصة من أجل العمل على تهييء ومطابقة المحطات المستغلة من طرف المكتب بموانئ أسفي، الدار البيضاء والعيون.

أما بخصوص المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني «ONICL»، فإن الوكالة الوطنية للموانئ قد شرعت، ابتداء من سنة 2008، في عملية تسوية وضعية محطات الحبوب المستغلة من طرف هذا المكتب عن طريق فرعه «SOSIPO» بموانئ الدار البيضاء، أسفي، أكادير والناضور.

وتجدر الإشارة إلى انه تم إتمام مجموع وثائق اتفاقية الامتياز ولكنها لم توقع بعد من طرف المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني.

III- جواب وزير المالية

(نص مقتضب)

- فيما يخص الملاحظة المتعلقة بالمجموعة التي لم يستوف أعضاؤها لشروط المشاركة في طلب العروض فإن الأمر يتعلق بمجموعة متضامنة تم تقييم قدراتها التقنية طبقا للفصل 84 من نظام صفقات الوكالة الوطنية للموانئ (وضع بشكل مشترك لمعايير تقييم القدرات التقنية للمجموعة).
- فيما يتعلق الملاحظة المتعلقة بعلامة و مواصفات الكراسي، فقد تمت الإشارة في الفقرة الثالثة من دفتر الشروط الخاصة أن علامة الكرسي أتبعت بكلمة "أو مماثلة" مصحوبة بمجموعة من المواصفات لاسيما الارتفاع و العمق و العرض.

المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات

تعتبر المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات، مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، خاضعة لوصاية وزارة الفلاحة والصيد البحري. وقد احدثت بموجب القانون رقم 86.31 الذي خولها ممارسة إختصاص المراقبة التقنية للمنتوجات الفلاحية خلال مراحل الانتاج، التحويل، التكييف، التخزين والتصدير.

تهدف هذه المراقبة، المنظمة بالقانون رقم 32.86 المتمم والمعدل لظهير الفاتح من شتنبر 1944[8] الى تحقيق السلامة الصحية ومطابقة المنتوجات للمستلزمات التنظيمية والمعيارية المفروضة عليها من طرف الأسواق الموجهة إليها.

تتوفر المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات على أربع مديريات مركزية، ثمان مختبرات للتحليلات، 21 مندوبيات جهوية وأربع مندوبيات بالخارج.

بلغ عدد الموارد البشرية لهذه المؤسسة نهاية 2009، 219 من بينها 150 إطارا و69 عونا تنفيذيا بنسبة تأطير مهمة تقدر بـ 68%.

بالنسبة للموسم الفلاحي 2009/2010 حددت ميزانية التسيير في مبلغ 90.072.073,54 درهم وتلك المتعلقة بالاستثمار في مبلغ 111.277.000,00 درهم.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

وقد ارتكزت مهمة مراقبة التسيير المنجزة من طرف المجلس الاعلى للحسابات بالخصوص على الجانب المهني للمؤسسة المذكورة، وهمت المديرية التقنية ومديرية المختبرات بالاضافة إلى المختبرات والمندوبيات الجهوية لكل من الدار البيضاء، اكادير، مراكش ومكناس.

ومكّنت مراقبتها من طرف المجلس الأعلى للحسابات من كشف الملاحظات الأساسية التالية:

أولا - بخصوص تنسيق الصادرات

على إثر تحرير قطاع الصادرات للمنتوجات الفلاحية في 1986، طرح مشكل تنسيق الصادرات ومواكبة المصدرين. هذه الحاجة كانت مبررة بموجب النصوص التنظيمية الصارمة المفروضة من طرف الدول المستوردة التي لم تدخر جهدا في مواصلة تطوير وتشديد شروط ولوج أسواقها.

ونتيجة لذلك، فإن المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات عمدت الى إحداث هياكل ما يسمى « بالتنسيق» وذلك على الرغم أن المشرع لم يخول لها ممارسة هذه المهمة بكيفية صريحة. وظلت طبيعة ومدى هذه المهمة غير محددتين بصفة واضحة، سواء على مستوى النص التنظيمي المحدث لهذه المؤسسة الذي اكتفي فقط بالإشارة اليها من خلال تسمية هذه المؤسسة، أو على مستوى الظهير المتعلق بالمراقبة التقنية للصادرات. ونتيجة لذلك، فإن عدم إعتماد الدقة لتحديد هذه المهمة كان مصدر بروز العديد من الإختلالات التي تعيق تسيير هذا المجال.

هكذا، وفي غياب إطار قانوني منظم لتنسيق الصادرات، فإن هذا النشاط يزاول في إطار تشاوري مع مهنيي القطاع من أجل توزيع وتنظيم العرض القابل للتصدير للمنتوجات الفلاحية الخاضعة لمراقبة المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات. ويمارس هذا النشاط عن طريق لجان قطاعية للتنسيق، تضم تحت رعاية هذه المؤسسة، ممثلين عن المنتجين، والمصدرين والوزارة الوصية في المجال التقني. ويتعلق الأمر بلجنة تنسيق « البواكر» ولجنة تنسيق «الحوامض».

8 يتعلق الأمر بالظهير المؤرخ في 1 شتنبر 1944 بشأن ممارسة المراقبة التقنية لصنع وحفظ والتصدير المغربي كما تم تعديله وتتميمه بموجب الظهير رقم 1.87.200 المتعلق بإصدار القانون رقم 23.87 بتاريخ 30 دجنبر 1987 والظهير رقم 1.88.241 الذي تم بموجبه إصدار القانون 32.86 بتاريخ 28 ماي 1993 ثم الظهير رقم 1.94.431 الذي تم بموجبه إصدار القانون رقم 42.94 بتاريخ 31 دجنبر 1994.

علاوة على ذلك، وفي غياب رؤية إستراتيجية واضحة تؤطر التوجهات الكبرى من أجل ممارسة وتنمية نشاط التنسيق، ركزت المؤسسة عملها بالخصوص على هذين المنتوجين، وذلك على الرغم من أن فروعا أخرى من قطاع التصدير تستحق معالجة وإهتماما خاصا.

لقد مكن تقييم أشغال هذه اللجان المجلس الأعلى للحسابات من معاينة ضعف المجهود المبذول في مجال تنويع الأسواق الموجه إليها التصدير والاحتفاظ المؤقت بالصادرات من أجل تثمين أفضل ووضع الصادرات الوطنية في مرتبة يمكنها الإستفادة من الإمتيازات المتاحة. فهذه اللجان تركز نشاطها أكثر على تنظيم العرض الوطني. فلجنة تنسيق «البواكر» على سبيل المثال، لا تعالج فعليا سوى توزيع الحصص الشهرية المرخصة للخضروات الموجهة إلى الإتحاد الأوروبي وبالخصوص صادرات الطماطم.

علاوة على ذلك، فإنه من الجدير الإشارة إلى ضعف المجهود المبذول في مجال تقنين الصادرات لتوجيهها نحو إتجاه أو إتجاهات متعددة، وتسهيل ولوج الفاعلين إلى اسواق جديدة واعدة وإستباق التوقعات الجارية وكذا تحليل الصادرات المحققة من طرف البلدان المنافسة.

وقد توقف المجلس الأعلى للحسابات عند ضعف إستغلال الكميات المرخصة الممنوحة من طرف الإتحاد الأوروبي بالنسبة للفواكه والخضروات الطرية والمنتوجات المحولة، على الرغم من أن هذه الحصص هي إمتيازات مكتسبة خلال مسلسل طويل من المفاوضات مع أوروبا.

ويبين تحليل المنجزات المحققة بالنسبة للحصص الجزافية تحقيق الحصص الجمركية الأساسية خلال الفترة المتراوحة ما بين 2006 و 2010، أن معدل نسبة إستغلال هذه الحصص بالنسبة للفواكه والخضروات الطرية يقدر بـ 21,60% للبطاطس، 63,80% للخيار، 31,20% لليمون و55,60% للكليمونتين، وهو ما يشكل فرصا تم هدرها تقدر على التوالي بـ 103.017 طن، 2.244 طن، **211.078 طن** و **63.803 طن**.

بالنسبة للفواكه والخضروات المحولة، قدر معدل نسبة إستغلال الحصص المرخصة بـ **71%** لزيوت الزيتون، **6,20%** لخيار المخلل، **16,80%** لمصبرات الطماطم، مما أفضى إلى هدر كمية تقدر على التوالي بـ **1.129 طن**، **10.505 طن**، و **1.864 طن**.

اما الحصص المخصصة لمصبرات المشمش المشبعة بالسكر والتي نصفها من الخوخ فلم يتم استهلاكها، وهو ما أفضى إلى هدر كمية تقدر على التوالي بـ **5.421 طن و 7.870 طن**.

إضافة إلى ذلك، تتوفر المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات على أربع مندوبيات بالخارج : ثلاثة بفرنسا (باريس، دييب وبربينيو) وواحدة ببلجيكا (بروكسيل). هذه المندوبيات تم تنقيلها من مكتب التسويق والتصدير بعد تحرير قطاع تسويق المنتوجات الغذائية الفلاحية الموجهة للتصدير سنة 1986.

وفي هذا الصدد ينبغي ملاحظة أن النص المنظم للمؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات لا يسمح لها بالتوفر على مندوبيات بالخارج. فإذا كانت الغاية من هذه المندوبيات هي مراقبة المنتوجات الفلاحية المصدرة عند الوصول وتزويد هذه المؤسسة بالمعلومات القيمة حول سلوك وميول الطلب والتوجهات الكبرى لأسواق التصدير، فإنها لا تتوفر على الموارد البشرية الكافية نظرا لكونها تعتمد على شخص واحد لكل مندوبية. أمام هذه الوضعية، فإنه يتعذر على هذه المندوبيات أداء هذه المهمة في احسن الظروف.

ووعيا منها بالنواقص التي تشوب تنسيق الصادرات، أطلقت المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات إنجاز دراسة من اجل إنشاء بنية متخصصة في الذكاء الإقتصادي العملياتي، بقيمة **4.000.000,00 درهم**، حيث قيم مبلغ إحداثها بـ **19.000.000,00 درهم**.

لكن هذه المهمة، زيادة عن كونها لا تدخل في مجال إختصاصات هذه الموسسة فإن هذه المسالة قد تمت معالجتها من طرف الحكومة في إطار مشروع إصلاح المجلس الوطني للتجارة الخارجية.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات بـ :

- **المبادرة بتعديل النص المحدث لها في إتجاه توضيح مهمتها المتعلقة بتنسيق الصادرات وتسوية وضعية مندوبياتها بالخارج ؛**

• تحسين التسيير الكيفي والكمي من أجل تصدير أمثل للحصص المرخصة التفضيلية للمنتوجات الغذائية الفلاحية الخاضعة لمقتضيات إتفاق الشراكة المبرم بين المغرب والإتحاد الأوروبي ؛

• تنمية وتوطيد نشاط تنسيق الصادرات وكذا توسيعه ليشمل الفروع الأخرى للمنتوجات المصدرة التي يتوفر فيها المغرب على منتوجات إقليمية ومنتوجات ذات قيمة مضافة مهمة.

ثانيا - بخصوص المراقبة التقنية

1. حدود النظام الرسمي لمراقبة المنتوجات الغذائية الفلاحية

تعد مراقبة وإنعاش جودة المنتوجات الغذائية الفلاحية بالمغرب، صلاحية من إختصاص السلطة العمومية التي تؤمنها أساسا قطاعات وزارية أربعة هي الفلاحة والصيد البحري، والصحة (مديرية علم الآوبئة ومكافحة الأمراض)، والتجارة والصناعة (مديرية المعايرة وتوخي الجودة)، والداخلية (مديرية تقنين وتنسيق الشؤون الإقتصادية والمديرية العامة للجماعات المحلية).

إلى جانب هذه الهيئآت الرسمية المكلفة بالمراقبة، تتواجد مؤسسات عمومية خاضعة للقطاعات الوزارية التابعة لها. ويتعلق الأمر خصوصا بالمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتوجات الغذائية، المختبر الرسمي للتحليلات والأبحاث الكميائية، المكتب الوطني للصيد والمكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني.

وفضلا عن ذلك يوجد وحدات تعتبر بمثابة بنيات للدعم. ويتعلق الأمر أساسا بالمختبرات المرخصة من طرف الدولة، مؤهلة للقيام بتحليلات برسم زجر الغش. وموازاة مع ذلك، ثمة مختبرات أخرى تعمل في إطار الصلاحيات المخولة إليها من طرف الهياكـل التابعة لها.

وتهم بنيات الدعم هذه المختبرات التالية :

- المختبرات الجهوية للتحليلات والأبحاث البيطرية الواقعة بأكادير، الدار البيضاء، فاس، مراكش، وجدة، طنجة والعيون ;
- المختبر الوطني لعلم الأوبئة والأمراض الحيوانية ;
- مصلحة المراقبة والخبرات بالرباط، المسمى المختبر الوطني لمراقبة الأدوية البيطرية سابقا ;
- مختبر المعهد الوطني للوقاية ;
- مختبر معهد باستور ;
- مختبر تكنولوجيا الحبوب للمعهد الوطني للبحث الزراعي ;
- مختبر تكنولوجيا الحبوب للمكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني ;
- مختبر مصلحة المراقبة وتكثير البذور والعرائش ;
- مختبرات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات المكونة من خمس مختبرات للتحاليل الفيزيائية والكميائية بالدار البيضاء، اكادير، مكناس، بركان والعرائش ومختبر التحاليل الميكروبيولوجية بالدار البيضاء ومختبر مراقبة التعبئات بالدار البيضاء.

يعاني النظام الحالي لمراقبة المنتوجات الغذائية الفلاحية من عدة نواقص تعيق تنظيم وتدخل السلطات العمومية في هذا المجال. فهذا النظام يتميز بتداخل اختصاصات مختلف المتدخلين وغياب التآزر والتناسق الناتج عن تعدد أنظمة المراقبة وكثرة الترسانة القانونية والأنظمة التقريرية التي تجمع ما بين التعقيد والصرامة وغياب وحدة العمل والتنسيق بين جميع الإدارات والمصالح المعنية.

ووعيا منها بالإختناقات والمعوقات التي يعاني منها النظام الوطني لمراقبة المنتوجات الغذائية والحواجز التي تعيق نشاط الفاعل الإقتصادي، دون إغفال المخاطر المرتبطة بصحة المستهلك، بادرت السلطات العمومية منذ 1991 بعدة تأملات ومحاولات مختلفة لإصلاح هذا النظام في أفق عصرنته وتأمين تناسقه. إلا أن الهيئة الوحيدة التي رأت النور همت

إحداث المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتوجات الغذائية الذي مركز جميع هياكل المراقبة التابعة لوزارة الفلاحة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطات العمومية بالتفكير في إعادة صياغة منظومة المراقبة التقنية للمنتوجات الغذائية الفلاحية.

2. تقييم المراقبة التقنية المزاولة من طرف المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات

- المراقبة خلال الإنتاج، التلفيف والتحويل

مكن تقييم نشاط منح الرخص مكن المجلس الأعلى للحسابات من إبراز الملاحظات التالية :

فيما يخص إعتماد الوحدات التي تنشط داخل قطاع الصيد البحري، لوحظ تداخل إختصاصات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات التي تستند إلى القانون رقم 86.32 المتعلق بالمراقبة التقنية والمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتوجات الغذائية.

لا تعتمد المراقبة التقنية لوحدات التلفيف أو التحويل المعالجة المتمايزة التي تأخذ بعين الإعتبار تصنيف هذه الوحدات حسب مستوى أدائها ودرجة إحترامها لمتطلبات الجودة.

ذلك بالنسبة لاعتماد المنشآت التقنية، تتوفر المندوبيات على قائمة موحدة تطبقها منهجيا على جميع الوحدات دون التمييز ما بين القطاعات وأنشطتها المختلفة والمخاطر المقترنة بأصناف المنتوجات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن وحدات التلفيف والتحويل تقدم طلبات إعتمادها لاحقا بعد إنجاز البنايات وإرساء التجهيزات والمنشآت. ونتيجة لذلك، فإنها تظل معرضة لمعاينات عدم المطابقة تفرض عليها القيام بتعديلات تقنية التي تصبح في بعض الأحيان صعبة التصحيح والتنفيذ من طرف بعض الوحدات دون تحمل إستثمارات لا يستهان بها فيما يخص التهيئة والتجهيزات الإضافية.

حاليا، تعد الشركات المصدرة للمنتوجات الغذائية الفلاحية في حاجة إلى التأطير التقني والمواكبة فيما يخص إعادة التأهيل وعصرنة وحداتها التي تنشط في مجال الإنتاج، والتعبئة والتكييف والتحويل وإرساء أنظمة تدبير الجودة.

فضلا عن ذلك، فإن مراقبة الجودة داخل الوحدات هي خدمة مجانية تؤمنها المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات مشروطة بالتزام الاستثمار من طرف المقاولات المراقبة المتعلقة بالتحكم في جودة الاستثمار. غير أن هذه الخدمة لم يتبعها اتخاذ تدابير من أجل تحميل المصدرين مسؤولياتهم والوفاء بإلتزاماتهم.

لذلك يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات بتنمية سياسة للتواصل تتعلق بمسطرة الإعتماد، وذلك حتى يتمكن المصدرون من الإطلاع ومعرفة الإلتزامات التنظيمية والتقنية المتعلقة بها مباشرة بعد الشروع في إنجاز أوراش مشاريعها.

- المراقبة الصحية

تقوم بهذه المراقبة شبكة تتألف من ثمان مختبرات. لم يتم بعد اعتمادها حسب معيار المنظمة العالمية لتوحيد المعايير 17025 بالنسبة لمجموع مختبرات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات وماتزال في مرحلة التخطيط. وفي 2010/2009 شمل هذا الإعتماد فقط مختبرات الدار البيضاء، وأكادير وبركان.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات بتعميم عتماد معايير IOS 17025 على جميع المختبرات نظرا للمناخ العالمي المتميز بتنافس متصاعد والمستلزمات التقنية والتجارية المفروضة من طرف الأسواق و التي تزداد صعوبة أكثر فأكثر.

فحص جانب البرمجة وتدبير مسلسل التحليل المختبري من إبراز الملاحظات التالية :

- **فيما يخص إعداد البرنامج السنوي للتحاليل التي سيتم إنجازها:** أظهر فحص البرامج الأخيرة لأخذ العينات بأنها ترتكز أكثر على معايير كمية تعتمد على الإنجازات المحققة خلال المواسم السابقة، التي هي غير مبررة بمعطيات فعلية تعكس حاجات وحجم أنشطة المصدرين.

ونتيجة لذلك، فإن الطريقة المعتمدة تختار منطق العدد في غياب وضع خرائط المخاطر المتعلقة بخصوصية وطبيعة المنتوجات الغذائية الفلاحية المصدرة وخاصة المتعلقة بإستعمال المواد الكميائية. علاوة على ذلك، من الجدير أن نلاحظ غياب مقاييس موضوعية لتحديد عدد العينات التي سيتم تحليلها. نذكر من بينها أهمية الكمية المصدرة، وتوفر المصدرين على نظام لتدبير جودة المنتوجات ونظام المراقبة الداخلية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات لا تتوفر على نظام معلوماتي مندمج يمكن من الإطلاع على قاعدة للمعلومات عن طريق وسائط وروابط تواصلية ما بين المديرية التقنية ومديرية المختبرات والتتبع المنتظم للتسيير عبر مؤشرات وجيهة لتقييم النشاط وينجز استقبال واستلام العينات داخل المختبرات على الورق كدعامة وبواسطة تطبيقة معلوماتية تستخدم برنامج «إكسيل» (Excel)، بإستثناء مختبرات الدار البيضاء التي تستعمل تطبيقة معلوماتية تم تطويرها داخليا.

- **فيما يخص مخطط الإنذار وتدبير المخاطر** المتعلق بالمواد الكيماوية والميكروبيولوجية، فإن المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات لا تتوفر على مخطط سنوي لمراقبة هذه المواد، مهيأ قبل انطلاق أي موسم فلاحي، مما يجعل تدخل المختبرات عشوائيا ويقلص أكثر فأكثر أي مجهود يتوخى توقع المخاطر من أجل كشف أي مشكل صحي محتمل جديد، يمكن اكتشافه المبكر من تحديد وإتخاذ الإجراءات الإستعجالية المناسبة. علاوة على ذلك، فإن هذه المؤسسة لا تتوفر على مخطط لتدبير المخاطر المتعلقة بهذا النشاط الذي ينجز حاليا تبعا لمنهجية تفاعلية حسب الحالات المطروحة.

- **فيما يتعلق بالعقوبات المتخذة على إثر عمليات المراقبة**، من الجدير ملاحظة أنه لم تتخذ أية عقوبة في حق المصدرين المقصرين والمخلين بإلتزاماتهم، بإستثناء رفض حصص المنتوجات المدانة.

وفي هذا الخصوص، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات عدم تحسين نظام مراقبة متبقيات المبيدات بالنسبة للنعناع، على الرغم من التوصيات التي صاغها مكتب التغذية والبيطرة الفرنسي، تبعا للمهمة التي قام بها في شهر نوفمبر 2006. وهكذا، فإن تطور عدد العينات المحللة الواردة من مركز النواصر)نقطة خروج أغلبية صادرات النعناع) قد عرف تراجعا حيث إنتقل من 186 عينة بالنسبة لموسم 2006/2007، إلى 62 و61 على التوالي بالنسبة لموسمي 2007/2008 و 2008/2009 وإلى 73 بالنسبة لموسم 2009/2010.

- **وفي سياق آخر، فإن تقييم نشاط "إستلام وتحليل العينات"**، المنجز من طرف مختبرات الدار البيضاء وأكادير بالنسبة لتحليلات متبقيات المبيدات النباتية والحشرية، خلال موسمي 2008/2009 و2009/2010، مكن من ملاحظة التأخير المسجل ما بين تاريخ أخذ العينات وإعداد تقارير تحليل العينات.

ورغم أن المنتوجات الغذائية الفلاحية، وبالخصوص الفواكه والخضروات الطرية، معروفة بطبيعتها وقابليتها للتلف وحساسيتها للفساد وفقدان الجودة، فإن المجلس الأعلى للحسابات

فإن شهادات المطابقة المتعلقة بها تسلم بشكل لاحق للمصدرين الذين يصدرون منتوجاتهم دون انتظار إعداد تقارير التحاليل، والتي لا تنجز من طرف المختبرات في الآجال المحددة.

هذه التأخيرات هي ناجمة عن سببين أساسيين، واحد خارج عن المختبر يتعلق بتسيير لوجستيك إيصال العينات المأخوذة من محطات التلفيف إلى مختبر التحاليل الفيزيائية والكميائية، والآخر مرتبط بمسلسل تحليل هذه العينات داخل المختبرات.

وهكذا، فإن التأخيرات المسجلة بخصوص إيصال العينات المأخوذة من طرف المصالح التقنية على صعيد محطات التلفيف إلى مختبر التحاليل الفيزيائية والكيماوية تحدد كما يلي:

المدة (1) (بعدد الأيام)	عدد العينات			
	2008/2009		2009/2010	
	الدار البيضاء	أكادير	الدار البيضاء	أكادير
2	79		121	12
3	159	71	116	17
4	73	10	112	4
5	43	4	26	4
6	16	6	34	-
7	6	3	30	-
8	9	-	5	-
9	1	-	2	-
10	-	-	3	-
المجموع	386	94	449	37

(1) : المدة المتراوحة ما بين تاريخ أخذ العينات وتاريخ إستلام العينات من طرف المختبرات.

أيضا، وحسب المعيار المعمول به من طرف مديرية المختبرات، فإن الأجل المطلوب من أجل إنجاز التحليلات الفيزيائية والكيماوية لايمكنه تجاوز ثلاث أيام مكتملة. غير أن هذا الأجل لا يحترم دائما. وتتمثل العينات المعالجة خارج هذا الأجل، على صعيد المختبرات المعتمدة حسب معيار 17.025، من خلال الجدول أسفله :

المدة (2) (بعدد الأيام)	عدد العينات			
	2008/2009		2009/2010	
	الدار البيضاء	أكادير	الدار البيضاء	أكادير
4	53	121	76	143
5	85	3	33	4
6	55	-	19	2
7	12	3	14	6
8	7	2	6	1
9	1	4	12	-
10	2	-	5	-
12	-	-	76	-
13	3		33	-
المجموع	386	257	448	158

(2) : المدة المتراوحة ما بين تاريخ إستلام وتحليل العينات من طرف المختبرات.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات :

- **إعداد برامج سنوية لإجراء التحاليل التي سيتم إنجازها طبقا لمؤشرات موضوعية تعكس حاجات وحجم أنشطة المصدرين مع الأخذ بعين الإعتبار للمخاطر المتعلقة بالمواد الكميائية المستعملة؛**
- **تحسين الأداء المتعلق بالمدة المخصصة بالتكفل وإجراء التحليلات على العينات داخل آجال معقولة؛**
- **إرساء مخطط للإنذار وتدبير المخاطر المتعلقة بالمواد الكيميائية والميكروبيولوجية؛**

- تحسين مراقبة بقايا المبيدات المستعملة لمعالجة النعناع.

3. تحليل نشاط شبكة المختبرات

أثار هذا الجانب الملاحظات التالية :

لاحظت لجنة المراقبة التابعة للمجلس الأعلى للحسابات عدم التناسب ما بين التطور التصاعدي للإستثمارات المحققة لتجهيز المختبرات بالأدوات التقنية والمنحى الشبه مستقر أو المنخفض لمستوى النشاط المحقق. ويظهر أن اللجوء المتواتر للإستثمارات المتعلقة بأدوات المختبرات قد تكون مبررة بوفرة خزينة المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات التي إنتقلت من حوالي 125 مليون درهم في 2004/2005 إلى 230 مليون درهم في 2008/2009.

وهكذا وخلال الفترة الممتدة ما بين موسم 2004 و2010، أعلنت المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات برامج مهمة لتجهيز مختبراتها. غير أن الإستثمارات المحققة لم تواكبها زيادة في مستوى نشاط هذه المختبرات. فالإنخفاض المسجل خلال هذه الفترة على صعيد مختبرات التحاليل الفيزيائية والكيميائية لكل من بركان، الدار البيضاء، مراكش وأكادير هو على التوالي 41,82% ، 36,87% ، 29,62% و5,15%.

فإذا أخذنا 2004/2005 كسنة مرجعية، نجد أن عدد العينات التي أجريت عليها التحاليل خلال هذا الموسم قد بلغت 7.125 بإستثمار سنوي يقدر بـ 3.889.000,00 **درهم**، في حين بلغ حجم النشاط خلال موسم 2009/2010 ما يناهز 6.380 عينة محللة بإستثمار متراكم منذ 2004/2005 إرتفع إلى حوالي 48.343.000,00 درهم. وبهذا، فإن مستوى النشاط قد إنخفض على الرغم من أهمية مجهود الإستثمار المحقق منذ 2004/2005 الذي تضاعف أكثر من 12 مرة ومن إفتتاح مختبرين جديدين بمكناس والعرائش.

بالإضافة إلى ذلك، من الجدير التذكير أنه ليس فقط مجهود الإستثمار الذي لم يكن مبررا، ولكن أيضا عدد المواد الفعالة المبرمجة للتحليل الذي لم يشهد إرتفاعا بصورة كافية يمكنها تعليل إقتناء أدوات جديدة. ينضاف إلى ذلك أن معايير إجراء التحليلات لم تأت بمتطلبات تقنية جديدة مهمة. هذه البنية من شأنها أن تصبح أكثر فأكثر غير ملائمة، خاصة وأن المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات قد شرعت في تعزيز نظام المراقبة الداخلي داخل محطات التصدير.

علاوة على ذلك، من بين حوالي 135 مادة فعالة محللة من طرف المختبرات، **31** مادة فعالة تمت برمجتها للتحليل على مستوى مراجعة العقد. غير أنها لا تستعمل من طرف المنتجين و**66** مادة فعالة تستعمل من من طرف المنتجين لكن لا يتم تحليلها ودراستها من طرف المختبرات.

زيادة على ذلك، فإن النتيجة المباشرة لهذا لجهد الإستثماري المبذول هي زيادة تكاليف التسيير المرتبطة بإقتناء أدوات ولوازم المختبرات. وهكذا، فقد سجلت تكاليف التسيير للمختبرات التي تمثل 31,50% من التكاليف الإجمالية للمؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات زيادة بنسبة 120% ما بين موسمي 2005/2006 و2009/2010، أي 3,13 مليون درهم.

4. إستغلال الأدوات التقنية

بالرغم من توفر المختبرات على تجهيزات ذات تكنولوجيا عالية، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات نقصا في إستغلال الأدوات التقنية التي تشتغل غالبا بأدنى أداء مقارنة مع مستوى أدائها الأمثل. وهي تعتبر إذن، أن هذه المختبرات مجهزة بصفة مفرطة مقارنة ببرامج إنجاز الأعمال المحققة.

بالإضافة إلى ذلك، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات، خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها في بعض المختبرات، عدم إستغلال العديد من التجهيزات التقنية بسبب الأعطاب المتكررة وعدم توفر قطع الغيار وكذا عدم إشتغال بعض الأدوات الباهضة الثمن دون أي سبب معقول يذكر.

زيادة على هذا، وبالرغم من أن المختبرات مجهزة بصفة مفرطة، فإن المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات قامت بالرفع من إعتمادات الإستثمارات المتوقعة لتجهيز المختبرات برسم موسم 2010/2011 بمبلغ يقدر بـ 12 مليون درهم.

ويجسد الجدول التالي أجهزة الكروموتوغرافيا (Chromatographes)غير المستعملة :

رقم الجرد	ثمن الإقتناء بالدرهم	متوسط الأداء (عدد العينات المحللة)	موسم عدم الإستعمال
1. مختبر التحليلات الفيزيائية والكيميائية لأكادير			
AG/07/00/004	528.240,00	2006 إلى 2009 : 1.181	2004 و 2005
AG/02/00/014	492.325,00	2006 إلى 2009 : 1.181	2004 و 2005
AG/97/00/001	393.800,00	2004 و 2005 : 1.250	2006 إلى 2009
AG/08/00/05	639.918,00		2008 و 2009
AG/02/00/22	1.057.150,00		2008 و 2009
AG/04/00/014	528.240,00		منذ 2004
AG/97/00/011	652.348,00		منذ 2004
AG.01.15.013 إلى 020	939.060,00		منذ 2001
AG/01/02/009	884.595,12	2004 إلى 2009 : 344,2	نشاط متوسط
AG/01/02/010			
2. مختبر التحليلات الفيزيائية والكيماوية للدار البيضاء، بقايا المبيدات			
CA/02/00/064 ، 059 إلى CA/02/00/052 ، CA/02/00/055	2.360.000,00		2007 إلى 2010
AG/04/00/015	574.920,00		2007 إلى 2010
CA/10/02/001 إلى 003	462.000,00		2007 إلى 2010
CA/02/00/049 إلى 052	487.325,00	2007 إلى 2010 : 12	نشاط اذنى
CA/04/00/065 إلى 068	569.920,00	2007 إلى 2010 : 53,33	نشاط اذنى
CA/06/00/008 إلى 012, CA/07/00/006, CA/10/00/013 و 014	891.600,00	2007 إلى 2010 : 18	نشاط اذنى

بخصوص مختبر التحاليل الفيزيائية والكيميائية بمكناس، بالنسبة لتحليل متبقيات المبيدات النباتية والحشرية، فإنه لم يتم إستعمال جهاز الكروموتوغرافيا المستخدم لتقنية النفاذ الجمدي (Chromatographes à pérméation de gel)، المقتنى منذ 2007 بقيمة 356.840,00 درهم من أجل إستخدامه لتقنية وتصفية العينات الغنية بالماد الدهنية والكلوروفيل.

أيضا، يستعمل جهاز الكروموتوغرافيا في المرحلة الغازية المزاوج للكتلة (Chromatographe en phase gazeuse couplé à la masse (GC-MS))، بقيمة 1.044.782,00 درهم، و جهاز الكرومنوغرافيا في المرحلة السائلة ذات الأداء العالي (نسق 120) (chromatographe en phase liquide à haute (performance بقيمة 1.182.219,00 درهم بنشاط أدنى. وبالفعل، بلغ العدد المتوسط للعينات المحللة بواسطة هذين اللونيين، خلال موسمي 2008 و2009 على التوالي 106 و318.

كما لوحظ بخصوص القسم المكلف بتحليل المواد الدهنية، أنه باستثناء إجراء تحليل 31 عينة خلال موسم 2008/2009، لم يتم استعمال جهازي الكروموتوغرافيا في المرحلة الغازية DIF 1 وDIF 2 ، مقتنيين في 2007 بقيمة 997.014,00 درهم.

أما المعدات المخصصة لتذوق زيوت الزيتون المتكونة من 12 صندوقا للتذوق و12 حماما لضبط الإستقرار الحراري، والمقتنية بمبلغ إجمالي يقدر بـ 336.000,00 درهم، فإنه لم يتم إستعمالها منذ 2007.

5. تسيير مخزونات المواد الكيميائية المنتهية الصلاحية

على صعيد مختبرات الدار البيضاء، يتم تخزين مخزونات المواد الكيميائية التي تعود إلى حوالي عشرين سنة داخل محلات غير آمنة ومعرضة لتسلل مياه الأمطار. هذه الشروط التي لا تضمن الحفاظ عليها، تشكل خطرا حقيقيا على موظفي المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات.

ويقدر جرد مخزون المواد التي لم تستخدم لإجراء التحليلات الميكروبيولوجية ما يناهز 19.060 غرامات و12 لترا من المواد الفعالة، بقيمة **40.969,00 درهم**. أما تلك المتعلقة بالتحاليل الفيزيائية والكيميائية، فتقدر بحوالي 190.500 غرامات و260 لترا من المواد، بقيمة **151.522,00 درهم**.

وتتوفر مختبرات التحاليل الفيزيائية والكيميائية لكل من أكادير ومكناس أيضا على مخزونات منتهية الصلاحية. وإلى حد الآن، لم تتخذ المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات أي إجراء من أجل إيجاد حل مناسب لمشكل مخزونات المواد الكميائية المنتهية الصلاحية التي تحتفظ بها على مدى سنوات عديدة.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات بـ :

- **بالإستخدام الأمثل للمعدات التقنية امتواجدة بمختبرات التحاليل والرفع من مستوى نشاطها، وترشيد إستثمارات التجهيز مع الأخذ بعين الإعتبار الحاجات الحقيقية لقطاع تصدير المنتوجات الغذائية الفلاحية ؛**
- **إعادة النظر في برمجة المواد الفعالة التي سيتم البحث عنها والمستعملة فعليا من قبل المنتجين أو المشار إليها من قبل محطات التكييف والتعبئة ؛**
- **إستلام وإجراء تحاليل المختبرات داخل آجال معقولة مع مراعاة طابع المنتوجات الغذائية وقابليتها للتلف وعرضتها للتدهور وفقدان الجودة فضلا عن المعوقات المفروضة على المنتوجات المصدرة ؛**
- **إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل إيجاد الحل المناسب لتأمين وتسيير مخزونات المواد الكميائية المنتهية الصلاحية والمحتفظ بها على صعيد المختبرات.**

ثالثا - برنامج نظام المراقبة الداخلية

مكن تقييم وتيرة إنجاز برنامج نظام المراقبة الداخلية، المجلس الأعلى للحسابات من إبراز الملاحظات التالية:

- عدم تحقيق الأهداف المسطرة لإنجاز أشغال تدقيق محطات التعبئة والتلفيف التي تنشط داخل قطاع الفواكه والخضروات الطرية (ف.خ.ط) والمنتوجات النباتية المحولة (م.ن.م)، خلال موسمي 2008/2009 و2009/2010، مسجلة بذلك فوارقا هي على التوالي 28,26% و22,58% بالنسبة لـ (ف.خ.ط) و13,79% و69,77% بالنسبة لـ (م.ن.م) ؛
- ضعف نسبة الشركات ذات برنامج نظام المراقبة الداخلية المعتمدة. فإلى غاية نهاية يناير2010، من بين مجموع 526، لم يتم إنجاز سوى 36 إفتحاصا للإعتماد الأولي بالنسبة لشركات قطاع الفواكه والخضروات الطرية والمنتوجات النباتية المحولة التي تتوفر على الشروط الدنيا المؤهلة للخضوع لنظام المراقبة الداخلي.

وتعود تأخيرات المعاينة بالنسبة لوتيرة هذا البرنامج إلى عدة أسباب :

- الإختلالات التنظيمية الناجمة عن غياب بنية نظامية يوكل إليها تحديد وتأطيرا المستلزمات الضرورية لتفعيل أنشطة التدقيق وإعتماد أنظمة المراقبة الداخلية ؛
- ضعف الجهد المبذول في مجال التأطير والتتبع المنتظم للعديد من للشركات الخاضعة لإفتحاصات برنامج نظام المراقبة الداخلية، من أجل جعلها تتحمل مسؤولياتها وتمكينها من الإنخراط بشكل دائم في ديمومة التحسين المستمر لمستوى أدائها ويقظتها ؛
- عدم إدماج منتوجات الصيد البحري داخل برنامج نظام المراقبة الداخلية بسبب ضعف تنسيق وتعاون المصالح التابعة للمكتب الوطني للصحة والسلامة الغذائية مع المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات ؛
- ضعف المجهود المخصص للإنسجام والإعتراف بكفاءات المدققين المتعلقة البرنامج المندمج لتحسين الجودة ؛

- عدم إستباق وإستشراف التوجهات الجديدة للقطاع الفلاحي وإنتظارات مصدري المنتوجات الغذائية الفلاحية، على إثر الدينامية التي أحدثها مخطط المغرب الأخضر.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات:

- **بإحداث بنية نظامية مكلفة بأنشطة الإفتحاص وإعتماد أنظمة المراقبة الداخلية للشركات المصدرة للمنتوجات الغذائية الفلاحية والخاضعة للمراقبة التقنية للمؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات ؛**

- **بذل المزيد من المجهودات في مجال التأطير والتتبع المنتظم للشركات المؤهلة للخضوع للتدقيقات المتعلقة ببرنامج نظام المراقبة الداخلي، من أجل حملها على الإنخراط في ديمومة التحسين المستمر لمستوى أدائها ويقظتها ؛**

- **إرساء إجراءات المصاحبة بغية تعميم برنامج نظام المراقبة الداخلية وبرنامج تحسين الجودة ليشمل جميع الشركات ؛**

- **تخفيف المراقبة المنهجية المعمول بها لصالح الشركات التي تتوفر على نظام داخلي للتحكم بالجودة، وذلك بجعلها تتحمل مسؤولياتها للوفاء بهذا الإلتزام.**

II - جواب المدير العام للمؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات ووزير الفلاحة والصيد البحري اللذين أدليا بنفس التعليق على الملاحظات المنشورة في هذا التقرير

(نص الجواب كما ورد)

إن ملاحظات مجلس الحسابات وتوصياته بشأن مراقبة تدبير المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات تركز على المواضيع التالية:

- تنسيق الصادرات؛
- المراقبة التقنية؛
- برنامج المراقبة الداخلية.

أ ـ حول تنسيق الصادرات:

1 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بالمبادرة بمراجعة نص تأسيس المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات قصد توضيح مهمة تنسيق الصادرات وتسوية وضعية مندوبياتها بالخارج:

لقد شرعت المؤسسة في تعديل النصوص الحالية بهدف تحديد مجموع مهامها وتخويلها حق ممارسة عدد من الأنشطة المُهيكِلة الكفيلة بمساعدتها على تنفيذ مهمتها في أفضل الظروف وتحقيق أداء منتظم، وذلك طبقا للقرار رقم 7 الصادر عن مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 12 ماي 2010.

إن التعديلات المقترحة على النصوص، والموجودة حاليا في الأمانة العامة للحكومة، والتي سبق أن وافقت عليها وزارة الفلاحة والصيد البحري ووزارة الاقتصاد والمالية، تشمل على الخصوص :

- مهمة التنسيق زيادةً على المراقبة التقنية التي تنص عليها النصوص الحالية؛
- تنظيم تظاهرات أو أحداث بهدف تشجيع جودة صادرات المواد الفلاحية وعلامة المغرب بالخارج؛
- وضع آلية الذكاء الاقتصادي العملي لفائدة القطاع الفلاحي الوطني المُصدِّر؛
- إمكانية الأداء على عدد من الخدمات.

وتندرج آلية الذكاء الاقتصادي العملي ضمن توجهات مخطط المغرب الأخضر الرامية إلى رفع مستوى إنتاج مختلف القطاعات الفلاحية في أفق سنة 2020. وستضع المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات ، خبرتها رهن تصرف أصحاب القرار العموميين والخواص في مجال الصادرات الفلاحية، و ذلك بصفتها أداة لها دورها في تجسيد هذه الرؤية.

إن الهدف من وضع هذه الآلية هو التعرف على المعطيات الخارجية وتتبعها، وبالتالي استباقها بتبني الإجراءات والأعمال اللازمة. وتقضي الآلية بالتعريف بالفرص وعوامل النجاح المحدِّدة، وتوقع الأخطار ومنعها، والعمل مع الشركاء ومرافقتهم في ظل التنافسية الدولية.

ويكمن الهدف المتوخى فيما يلي:

- وضع نظام جمع معطيات ويقظة إعلامية؛
- وضع نظام معلومات حديث يربط بين مجموع الفاعلين المعنيين حسب أنشطة اليقظة الاستراتيجية ويُعنى بنشر المعلومات؛
- وضع قاعدة بيانات رهن إشارة المستعملين مع نظام ولوج مناسب وقاعة سوق مخصصة للصادرات الفلاحية.

كما ستكون هذه الآلية بمثابة أداة مُكمِّلة لمهام المجلس الوطني للتجارة الخارجية. فضمن برنامج «المغرب تصدير»، يشمل نظام اليقظة الذي تدعو إليه المؤسسة، الجوانبَ العملياتية المرتبطة ارتباطا مباشرا باحتياجات المهنيين في قطاع التصدير الفلاحي، في حين أن آلية المجلس الوطني للتجارة الخارجية تهم إنشاء مرصد وطني للتجارة الخارجية يضطلع بمهمة اليقظة العرضية متعددة القطاعات.

وفضلا عن ذلك، لابد من الإشارة إلى أن المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات، وقعت اتفاقية مع المجلس الوطني للتجارة الخارجية من أجل تبادل المعلومات والتجارب بهذا الصدد.

2 ـ يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتحسين التدبير الكمي لتصدير الوحدات التفضيلية من المواد الفلاحية الخاضعة لأحكام اتفاقية المغرب ـ الاتحاد الأوروبي:

وبخصوص تحسين تدبير الوحدات، كما ونوعا، فقد بُثَّت ديناميكية جديدة في لجان التنسيق خلال الموسم 2010 ـ 2011. فالمؤسسة تعمل على إنجاز عدد من الدراسات عن تموقع المواد الفلاحية المغربية ببعض الأسواق الخارجية، وعن إنتاج بعض البلدان المنافسة وصادراتها، وكذلك عن المشاكل المشتركة بين القطاعات مثل اللوجيستيك التي لا تزال موضوع مناقشات داخل اللجان المذكورة.

3 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتطوير نشاط تنسيق الصادرات وتعزيزه وتوسيعه ليشمل فروع أخرى من منتجات التصدير المتوفرة بغزارة في المغرب مثل المنتجات المحلية والمنتجات ذات القيمة المضافة الكبيرة:

نشير إلى أن عدة اجتماعات تنسيق عُقِدت خلال الموسم 0102 ـ 1102 حول قطاع المعلبات النباتية (زيت الزيتون، معلبات الزيتون)، وستوضع كذلك منصة تشاور خاصة بقطاع النباتات العطرية والطبية.

ب ـ حول المراقبة التقنية:

1 ـ يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطاتِ العمومية بالتفكير في طريقة مراجعة نظام المراقبة التقنية للمنتجات الفلاحية الغذائية:

في إطار مراجعة المراقبة الصحية والصحية النباتية، اتخذت وزارة الفلاحة والصيد البحري عدة تدابير مُهيكِلة مثل إحداث المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية. وهو مجلس يضم مجموع بنيات المراقبة الصحية والصحية النباتية التابعة لوزارة الفلاحة و الصيد البحري. وتكمن الغاية من إنشاء هذا المجلس في جعل مراقبة المنتجات الفلاحية أكثر فعالية من خلال توفير الظروف المناسبة لتنفيذ مخطط المغرب الأخضر وتطوير القطاع الفلاحي والفلاحي الغذائي.

وبالنظر إلى أوجه التكامل بين م.م.م.ت.ص. والمجلس الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، وقع الطرفان اتفاقية شراكة بتاريخ 9 نونبر 2010 تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- العمل على أن تتضافر الكفاءات المتوفرة لكلا المؤسستين؛
- تطوير تبادل المعلومات والخبرة بين المؤسستين.

2 يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات م.م.م.ت.ص بتطوير سياسة تواصل بشأن مسطرة القبول، وذلك حتى يتعرف المُصدِّرون على الشروط التشريعية والتقنية بمجرد الشروع في تنفيذ مشاريعهم:

من أجل تطوير التواصل بشأن مسطرة القبول، وذلك حتى يتعرف المُصدِّرون على الشروط التشريعية والتقنية بمجرد الشروع في تنفيذ مشاريعهم، تعتزم م.م.م.ت.ص إنشاء بوابة إلكترونية مخصصة لهذا الغرض بالإضافة إلى نشر عدد من دلائل المساطر الموجهة للفاعلين وتنظيم ندوات بمختلف مناطق التصدير. وهي أعمال مبرمجة خلال الموسم 12/2011.

3 يوصي المجلس الأعلى للحسابات المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات م.م.م.ت.ص بتعميم الترخيص على جميع مختبراتها بالنظر إلى البيئة الدولية المُتَّسِمة بالتنافس الحاد والشروط التقنية والتجارية المفروضة في أسواق الوجهة والتي ما فتئت تزداد صرامة:

إن تنفيذ توصية مجلس الحسابات القاضية بتعميم الترخيص على مجموع المختبرات مُبرمَج خلال المواسم 12/2011، و13/2012، و14/2013 لكي يشمل ثلاث مختبرات أخرى بمكناس والعرائش ومراكش.

4 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوضع برامج تحليل سنوية تُنفذ طبقا لمعايير موضوعية تناسب احتياجات

المُصدِّرين وأحجام نشاطهم وتأخذ بعين الاعتبار الأخطار المرتبطة بالمنتجات الكيميائية المستعملة:

بخصوص وضع برنامج التحليلات الواجب إجراؤها، وفي سياق مراجعة نظام المعلومات، برمجت المؤسسة وضعَ نظام معلومات متكامل للمراقبة التقنية والتحليلية (LIMS)، برسم الموسم 2011/2012. وبفضل هذه الأداة سيصير، من جهة أولى، من السهل تحديد الاحتياجات الحقيقية من حيث عدد عينات التحليل بالمقارنة مع حجم نشاط التصدير، وكذا الأخطار المرتبطة بخصوصية المنتجات الفلاحية المصدرة وطبيعتها وتلك المرتبطة باستعمال المواد الكيميائية. ومن جهة ثانية، ستُدمج التحذيرات المسجلة على المغرب وبرنامج المراقبة السنوي الذي يحدده الاتحاد الأوروبي ضمن هذا النظام.

5 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بالحرص على تحمل العينات وتحليلها داخل آجال معقولة:

بالنسبة للتوصيات المُدرجة ضمن هذا الباب، نشير إلى أنه في إطار السعي المتواصل لتحسين أداء أنشطة المختبرات، المُضمنة ضمن نظام «المراقبة التقنية» لنظام تدبير الجودة بالمؤسسة طبقا للمعيار إيزو 9001، وقد تم تحديد المدة المتوسطة بين تاريخ تسلّم العينات وتاريخ إصدار التحاليل داخليا حسب نوع التحليل.

وتُحسب هذه المدة دون اعتبار عطل نهايات الأسبوع والأعياد رغم أنها لا تخضع لأي أحكام تشريعية أو معيارية.

ويوضح من الجدول التالي الذي خضع للفحص والتدقيق من المؤسسة المخولة للتراخيص في شهر يناير 2011، أنه تم بلوغ الأهداف المنشودة من حيث متوسط الآجال برسم الموسم 10/2009 :

المختبر	الأقسام	أجل تسليم النتائج، بالأيام				
		الهدف 2010	المتوخى 2010	النتائج 2010	الهدف 2011	المتوخى 2011
الفيزياء والكيمياء بالدار البيضاء	الأجسام الدهنية	5	5	5	5	5
	بقايا المبيدات	3	3	2,7	2.5	3
أكادير	الأجسام الدهنية	5	5	4,9	5	5
	بقايا المبيدات	3	3	1,6	2.5	3
بركان	بقايا المبيدات	3	3	1.8	2.5	3
مراكش	بقايا المبيدات	3	3	1.7	2.5	3
العرائش	بقايا المبيدات	لا شيء	لا شيء	لا شيء	2.5	3
مكناس	بقايا المبيدات	3	3	1.5	2.5	3
	الأجسام الدهنية	5	5	3	5	5

غير أن هذه الأهداف ليس غاية في حد ذاتها، وتعمل المؤسسة جاهدة على تحسين تدبير تحاليل العينات لكي تواكب فاعلي القطاع بشكل فعال.

6 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوضع خطة تنبيه وتدبير الأخطار المرتبطة بالمنتجات الكيميائية والميكروبيولوجية:

ستوضع خطة تنبيه وتدبير الأخطار المرتبطة بالمواد الكيميائية والميكروبيولوجية، وذلك ابتداء من موسم 2011/2012.

7 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتحسين آلية مراقبة بقايا المبيدات في النعناع:

بالإضافة إلى الشراكة المشار إليها أعلاه، أُبرمت اتفاقية خاصة ببقايا المبيدات مع المجلس الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، بتاريخ 8 يونيو 2011، من أجل تعزيز المراقبة المبدئية بالمزارع الفلاحية ومنها مزارع النعناع.

8 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بترشيد استعمال المعدات التقنية الموجودة ومستوى نشاطها بمختبرات

التحليل وترشيد استثمارات التجهيز مع مراعاة الاحتياجات الحقيقية لقطاع تصدير المنتجات الفلاحية:

بالنسبة للتوصيات بشأن تحليل نشاط شبكة المختبرات، ووعيا من المؤسسة بأهمية دورها في القطاع الفلاحي من حيث المراقبة التحليلية ودرجة الأداء المطلوبة سواء على مستوى الوسائل البشرية أو المادية، اللازمة لمطابقة معايير الجودة النوعية التي ما فتئت الأسواق الدولية تفرضها، فإنها كانت دائما حريصة على مصداقيتها وعلى صورتها اللتين تبوئانها مكانة ضمن المؤسسات الدولية التي تحظى بالاعتراف الدولي. وهكذا، كان الاعتراف بمختبر بركان، في يناير 2011، مرحلة ثالثة من مراحل برنامج الاعتراف الذي انطلق سنة 2006 ويشمل كذلك مختبرات الدار البيضاء وأكادير.

ولكي تستجيب المؤسسة لهذه الشروط وتنفذ مهمتها على أكمل وجه، اقتنت، في السنوات الأخيرة، معدات متقدمة ضرورية لإجراء التحاليل الجديدة التي تفرضها شروط الترخيص وأسواق الوِجهة.

ولكن العامل الذي يهم عدد العينات المنجزة سنويا بكل آلة لا يفسر وحده جدوى الاستثمارات في تجهيز المختبرات في السنوات الأخيرة. فالعامل الثاني والمحدد في مجال المراقبة التحليلية هو عدد التعيينات المبحوث عنها في كل عينة، والحال أن المعدات المقتناة خلال سنوات 2003 و2004 و2005 و2006 لا تتسم بالتكنولوجيا اللازمة لمواجهة عدد التعيينات الجديدة التي تفرضها الهيئات الأوروبية.

ولو أن المؤسسة امتنعت عن الاستثمار في معدات جديدة متطورة واكتفت بما لديها من معدات ذات قدرات تحليلية محدودة، لكان وجب مضاعفة عدد العينات لبعض المجموعات من أجل رصد التعيينات المطلوبة، وهذا كان سيجر تكاليف إضافية وآجال تحليل أطول علما أن المصدرين يرفضون هذه الممارسة (أخذ عدة عينات من نفس المجموعة).

وهكذا، إذا كان عدد العينات قد بقي هو نفسه تقريبا طيلة السنوات الخمس الأخيرة، فإن عدد التعيينات التحليلية قد ارتفع بنسبة 57% حيث انتقل من 000 70 تعيين في الموسم 2006/2005 إلى ما يناهز 110 000 تعيين في الموسم 2009/2010.

ومع ذلك، يتضح أنه من الضروري بذل مجهود في ترشِيد الاستثمارات والنفقات من أجل سد النقص المُلاحظ في استعمال بعض الاستثمارات المنجزة ومردوديتها. ولذلك، أبرِمت اتفاقية مع المجلس الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، في شهر نونبر 2010، لوضع الإطار المناسب، مثل المناولة (تحاليل تُجرى لدى مختبرات تابعة للمؤسسة لحساب المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية)، من أجل ترشيد استعمال تجهيزات المؤسسة ومهاراتها في مجال تحليل بقايا المبيدات.

وبشأن النشاط الفرعي أو عدم استعمال بعض التجهيزات الممنوحة لمختلف مختبرات م.م.م.ت.ص، يجب توضيح ما يلي:

- CA/06/00/011,CA/07/00/006,CA/06/00/008,CA/06/00/009,CA/06/00/010,CA/06/00/012, CA/10/00/013, CA/10/00/014

تم إقتناء هذا الجهاز سنة 2006 لتحليل كاربامات بعد توصيات اللجنة التفتيشية المبعوثة من طرف الاتحاد الأوروبي سنة 2006.

غير أنه اتضح أن أداء هذا الجهاز صار متجاوزا بعد صدور المعيار الجديد NF165662 في يناير 2009، وهذا ما دعا إلى اقتناء جهاز جديد LC MSMS سنة 2010 أكثر فعالية واستعمال الجهاز الأول لوضع طرق لمراقبة التغليف.

- CA/92/03/002,CA/98/03/008,CA/98/03/014,CA/92/00/047,CA/92/00/023,CA/06/00/022

تم إقتناء هذا الجهاز سنة 1992 وهو متخصص في تحليل السكريات وثلاثي الغليسيريد. وقد أصبح متجاوزا وبه عدة نواقص من حيث موثوقية النتائج. وهذا الجهاز مقترح حاليا للبيع.

- CA/92/00/045,CA/96/00/028,CA/92/00/048

تم إقتناء هذا الجهاز سنة 1992 لإجراء التحاليل الكيميائية من صيف بنزيميدازول، والفيتامين س والمواد الحافظة. ومنذ شهر فبراير 2011، ارتفع عدد حالات العَطَل التي تلحق بالجهاز، وهو حاليا مقترح للإصلاح.

- CA/02/00/064,CA/02/00/056,CA/02/00/052,CA/02/00/055,CA/02/00/057,CA/02/00/058, CA/02/00/059

بعد الشروع في تشغيل هذا الجهاز في يناير 2003، عرف هذا الجهاز عدة مشاكل في تشغيله بالإضافة إلى أن المُصنّع سحب بطاقة التمثيل الحصري من ممثله بالمغرب، وهذا ما أدى إلى توقف الجهاز طيلة أربع سنوات.

وفي سنة 2008، وبعد عدة محاولات لإصلاح هذا الوضع عن طريق الشركة الأم، اختارت المؤسسة اقتناء جهاز جديد للبحث على مجموعات جزيئات جديدة فرضتها الهيئات الأوروبية.

- CA/99/02/003, CA/99/02/002

تم إقتناء هذا الجهاز سنة 1999، وهو معطل منذ نونبر 2008، فاتصلت المؤسسة بالموزع بصفته الموزع الحصري لهذه العلامة بالمغرب من أجل طلب تصليحه، ولكن الموزع أجاب، بأن الجهاز صنّع قبل 15 سنة، وهو لا يصلح ولا يقدم دعما تقنيا للأجهزة التي بلغت هذا العمر.
ومن أجل مواصلة التحاليل التي كانت تُجرى بها الجهاز، استُبدِل بجهاز مماثل أُحضِر من أكادير.

- CA/10/02/001, CA/10/02/002, CA/10/02/003

اقْتُنِي هذا الجهاز طبقا للصفقة 28/09 بعد طرح طلب العروض رقم 08/09 بتاريخ فاتح أبريل 2009، ولم يُثبَّت إلا في نهاية الموسم 2009/2010، وهي فترة تميزت بضعف نشاط التحليل. وقد دخل الجهاز حاليا في نظام استعماله العادي لتحليل الستيرول ووضع تحاليل جديدة بناء على المقاييس الجديدة التي يفرضها مجلس الزيوت الدولي.

- GPC (ECD) HP جهاز كروماتوغراف ، علامة Agilent، رقم الجرد AG/97/00/001

نظرا للحالة المتدهورة التي يوجد عليها هذا المِخطاط الذي اقْتُنِي سنة 1997 لمختبر أكادير، فقد تعطل عدة مرات منذ سنة 2006 مؤديا بذلك إلى توقف التحاليل العضوية الهالوجينية المعترف بها من طرف كوفراك COFRAC. ومن أجل الحفاظ على الاعتراف بالنشاط، تقرر استبدال المِخطاط بمخطاط آخر استُقدِم من مختبر مراكش.

- GPC (FPD) HP جهاز كروماتوغراف ، علامة Agilent، رقم الجرد AG/08/00/05

مكّن استعمال هذا المِخطاط في وضع طريقة تحليل بقايا المبيدات في الزيوت والمصادقة عليها، من الحصول على ترخيص هذا النشاط من طرف كوفراك COFRAC في شهر نونبر 2009. وخلال موسم 2009/2010، استُعمل الجهاز لتحليل المركبات الفوسفورية العضوية.

وأما الاستثمار في معدات المختبرات المرتقب في الموسم 2010/2011، فقد قررت المؤسسة تأجيله في انتظار نتائج الدراسة الجارية لهذا الغرض، والتي تشمل عدة جوانب مرتبطة أساسا بنسب استعمال التجهيزات الحالية وترشيدها بالمقارنة مع مختلف أنشطة المختبرات، ومردوديتها وسُبُل استبدال المعدات المُتجاوَزَة أو تلك التي لم تعد تستجيب للتطورات التكنولوجية الحديثة، إلخ...

وبالإضافة إلى ذلك، ولسد نقص المستخدمين بعدد من المختبرات، تنوي المؤسسة تعيين أطر برسم الموسم 2011/2012 وخاصة بمختبرات بركان والعرائش ومكناس ومراكش.

9 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بمراجعة برمجة المواد النَّشِطة المبحوث عنها والتي يستعملها المنتجون فعلا أو التي تنبه إليها محطات التعبئة؛

تقوم المؤسسة بتحديد التحاليل الواجب إجراؤها على أساس المواد النَّشِطة التي تطلب أسواق الوجهة البحث عنها وجميع المواد موضوع تنبيهات من هذه الأسواق. وفضلا عن ذلك، وعلى سبيل الاحتياط، تبحث المؤسسة عن مواد نشِطة أخرى قد تهدد صحة المستهلك ولكون الأسواق الخارجية تبحث عنها.

ستُحدد المواد النشطة التي سيتم البحث عنها بعد التشاور مع المهنيين و ذلك سعيا لحسن تدبير الموارد.

10 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتسلّم العينات المخبرية وتحليلها في آجال معقولة مع مراعاة طبيعة المواد القابلة للتلف والحساسة والمواد الغذائية المعرضة للتدهور وضياع الجودة وكذلك القيود على المصدرين المرتبطة بإرسال هذه المواد؛

راجع: الجواب على التوصية ب ـ 5

11 يوصي المجلس الأعلى للحسابات باتخاذ التدابير اللازمة لإيجاد حل مناسب لضمان سلامة مخزون المواد الكيميائية المنتهية صلاحيتها بالمختبرات وتدبيرها؛

سعيا لضمان سلامة مخزون المواد الكيميائية، ستعمل المؤسسة على تهيئة محل مخصص لهذا الغرض في انتظار نقلها إلى مؤسسات مختصة ومعالجتها طبقا للتشريع المعمول به.

وأما تدبير المخزون، فقد أطلِق طلب عروض عام لاقتناء نظام معلومات متكامل يشمل الجانب المالي والمُحاسبي، والموارد البشرية والشراء بما فيه تدبير المخزون.

ج ـ حول برنامج المراقبة الداخلية

1 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوضع بنية نظامية مكلفة بتنفيذ أنشطة الفحص والتدقيق والمصادقة على أنظمة المراقبة الداخلية بالمقاولات المُصدِّرة للمواد الغذائية الخاضعة للمراقبة التقنية من طرف م.م.م.ت.ص؛

2 يوصي مجلس الحسابات ببذل المزيد من الجهود من أجل تأطير وإجراء تتبع منتظم للمقاولات المقبولة للفحص المتعلق بـ"برنامج المراقبة الداخلية"، وذلك من أجل حثها على تبني ديناميكية تحسين مستمرة ومتواصلة لكي تحسن مستوى أدائها ويقظتها؛

3 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتخفيف المراقبة التلقائية لفائدة المقاولات التي قد تكون قد وضعت نظاما داخليا للتحكم في الجودة من خلال تحسيسها بالوفاء دائما بهذا الالتزام؛

إن نظام المراقبة الداخلية مقاربة عصرية لمراقبة الصادرات الغذائية المغربية، وهو يسعى إلى ترشيد تخصيص الموارد والعمل على ضمان سلامة هذه الصادرات ومطابقتها، وذلك بغية تعزيز التنافسية في الأسواق الدولية وتحسينها.

وقدتم تصميم هذا البرنامج و تطبيقه من طرف المؤسسة كإجراء مواكِب للتطورات التشريعية والقانونية الدولية (الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة الأمريكية، كوديكس Codex Alimentarius،...) يوفر حماية ً أكبر ومعلومات أكثر للمستهلكين، ولتحسيس الفاعلين في القطاع الفلاحي ومراقبة السلامة الغذائية ومطابقتها بشكل رسمي.

وهكذا، وبالنظر إلى توصيات مجلس الحسابات حول نظام المراقبة الداخلية ومن أجل تعزيز المكتسبات وتوسيع نطاق المؤسسات المقبولة للانضمام لقطاع تصدير المواد الغذائية المغربية، وضعت المؤسسة، في شهر غشت 2011، لجنة قيادة تضطلع بمهام التخطيط ومتابعة التنفي والتقييم المنتظم والتحسين المستمر لأنشطة تنفيذ برنامج المراقبة الداخلية والترويج له.

4 يوصي المجلس الأعلى للحسابات بسن تدابير مواكَبة لتعميم برنامج المراقبة الداخلية وبرنامج تحسين الجودة على جميع المقاولات؛

تُراعى هذه التوصية تنفيذا للأحكام التشريعية المعمول بها بهذا الشأن. وستنعقد اللجنة الإدارية المقبلة في نهاية شتنبر 2011.

III - جواب وزير الاقتصاد و المالية

(نص مقتضب)

تنسيق الصادرات

لقي مشروع وضع جهاز للذكاء الاقتصادي العملي موافقة مجلس إدارة المؤسسة المستقلة لمراقبة و تنسيق الصادرات وذلك بتاريخ 12 ماي 2010.

و لقد أثار مراقب الدولة خلال اجتماع مجلس إدارة المؤسسة المستقلة لمراقبة و تنسيق الصادرات المنعقد بتاريخ 31 يونيو 2011 أهمية إنشاء هذا الجهاز بالمؤسسة خاصة بعد تحويل المجلس الوطني للتجارة الخارجية إلى مرصد وطني أنيطت به نفس المهام المتعلقة باليقظة الإستراتيجية و الاقتصادية في التجارة الخارجية على الصعيد الوطني .

و تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد الأنشطة المتعلقة بالذكاء الاقتصادي في إطار المهام الحديثة للمؤسسة و المبرمجة في إطار مشروع قانون معدل للقانون رقم 86-31 المتعلق بإحداث المؤسسة المستقلة لمراقبة و تنسيق الصادرات الذي وضعته هذه المؤسسة بغية إدخاله في دائرة الموافقة.

مكتب التسويق و التصدير

يتخذ مكتب التسويق و التصدير شكل مؤسسة عمومية تخضع لوصاية وزارة التجارة الخارجية، تم إحداثه بموجب المرسوم الملكي رقم 223-65 بتاريخ 09 يوليو 1965 . وقد أنيط به حصريا مهام تصدير و تسويق المنتجات الفلاحية من الحوامض و الفواكه و الخضر الطرية و منتجات الصناعة التقليدية و منتجات الصناعة المرتبطة بالسمك ...الخ.

كما يتولى المكتب عملية تموين القوات المسلحة الملكية المرابطة بالأقاليم الجنوبية بالمواد الغذائية، و ذلك بموجب التعليمة المشتركة بتاريخ 31 دجنبر 1986 بين وزير المالية و كاتب الدولة المكلف بإدارة الدفاع الوطني و المدير العام لمكتب التسويق و التصدير.

ويتكلف المكتب أيضا بتموين ساكنة الأقاليم الصحراوية بناء على اتفاقية موقعة بتاريخ 01 أكتوبر 1987 بين المكتب و وزارة تنمية الأقاليم الصحراوية.

وبعد تحرير قطاع الصادرات سنة 1986 بموجب القانون رقم 86-30 بتاريخ 28 مايو 1993 الذي أعاد تنظيم مكتب التسويق و التصدير، انتهى احتكار المكتب لتصدير و تسويق المنتجات الفلاحية.

و تجدر الإشارة إلى أن بعض المهام التي كان يقوم بها المكتب قد عهد بها إلى متدخلين آخرين في قطاع التصدير حيث أصبحت المراقبة التقنية من اختصاص المؤسسة المستقلة لمراقبة و تنسيق الصادرات بموجب الفصل 10 من القانون رقم 86-30 سالف الذكر كما أصبحت مهام تمثيل المغرب بالمعارض الدولية من اختصاص المركز المغربي لإنعاش الصادرات بموجب اتفاقية بتاريخ 01 يوليو 1997 بين هذا الأخير و المكتب.

وإلى حدود نهاية سنة 2010، بلغ عدد مستخدمي المكتب 51 إطارا و عونا من بينهم ثمانية و عشرون(28) مرسما وثلاثة و عشرون(23) مؤقتا.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا - مهام متجاوزة و تدهور هيكلي مستمر للوضعية المالية

1. مهام متجاوزة

بعد تحرير الصادرات و تقاسم مهامه، اتجه نشاط المكتب نحو تجميع صغار الفلاحين و تسويق منتجاتهم، غير أن تنافسيته في هذا المجال تكاد تكون منعدمة حيث أن المنافسة شرسة من طرف المجموعات الخاصة التي كانت من قبل من بين زبائنه. هذه الأخيرة تصدر منتجاتها بإمكانياتها الخاصة بعد أن تكتلت في إطار تعاونيات و جمعيات مصدرة . أكثر من ذلك فإن هؤلاء المنافسين عمدوا إلى تجميع الفلاحين الصغار كهدف مفضل للمكتب في إطار إستراتيجيته الجديدة.

هذا و بالرغم من أن المكتب يحاول تجميع صغار الفلاحين، فإن وسائل إنتاجه في حالة متدهورة تجعله خارج نطاق المنافسة مع الشركات الخاصة. وفي هذا الخصوص يجب التذكير بأن وسائل الاستغلال توجد في ملكية فروعه الستة وعشرين (26) التابعة للمكتب و التي تمت تصفيتها أو هي في طريقها إلى التصفية (ولا يتوفر حاليا إلا على فرع واحد يمارس نشاطه (سوكمار).

وحسب تقديرات أحد مكاتب الاستشارة، فإنه يتوجب على المؤسسة استثمار ميزانية 234 مليون درهما لإعادة تأهيل وسائل إنتاجه.

فضلا عن ذلك ، فقد كان من نتائج التسبيقات التي منحها المكتب للفلاحين تراكم مبالغ هامة من ديون مستحقة تبلغ في 30 شتنبر 2009، 354.468.211,27 درهما، جزء كبير منها مشكوك فيه تقدر ب 311.135.029,30 درهما.

في هذا الإطار، و تبعا لتوصيات اللجنة المشتركة التي أوكل لها إعادة هيكلة المكتب طلب هذا الأخير عن طريق مكتب

للدراسات من أجل إعداد دراسة حول تصور مخطط استراتيجي هدفه تسطير رؤية ومصاحبتهم للتنمية المستقبلية .هذه الرؤية التي صادق عليها المجلس الإداري بتاريخ 07 يناير 2010 تتركز على تجميع صغار الفلاحين بمنحهم المواد الأولية الفلاحية (البذور و الأسمدة و الأدوية الخ) و تاطيرهم ونصحهم و توجيههم ومواكبتهم لتثمين منتجاتهم الفلاحية و تسهيل عملية البحث عن تمويل الحملات الفلاحية.

بناء على ما سبق و نظرا لتدهور الوضعية المالية للمكتب و نقص الموارد البشرية تبعا لعملية المغادرة الطوعية، فالمكتب يوجد في وضعية صعبة يبحث عن القيام بمهمة تقوم بها حاليا مجموعات خاصة منظمة و ذات تنافسية كبيرة غير قادر على منافستها.

2. وضعية مالية متدهورة

من خلال تحليل النتائج الأساسية للمكتب خلال الفترة الممتدة من 2004/2005 إلى 2008/2009 ، يلاحظ من جهة، بأن نتيجة الاستغلال سلبية بنيويا و من جهة أخرى، فإن النتيجة الصافية الإيجابية المحققة خلال مواسم 2004/2005، 2005/ 2006 و 2008/2009 تعود بالأساس إلى ارتفاع النتائج المالية و كذلك نتائج بيع الأصول، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

السنة	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
نتيجة الاستغلال (بملايين الدراهم)	-16,57	-16,16	-6,31	-3,56	-2,44
النتيجة المالية (بملايين الدراهم)	-1,73	4,96	15,25	0,55	-5,82
النتيجة الاستثنائية (بملايين الدراهم)	21,15	13,89	-13,29	-0,91	9,67
النتيجة الصافية (بملايين الدراهم)	2,74	2,53	-4,45	-3,97	1,36

فضلا عن هذا، تعتبر مدا خيل النشاط الأساسي للمكتب الذي هو تصدير المنتجات الفلاحية بقيت هامشية بما أن نسبتها في مجموع المداخيل تراوحت بين 30 ٪ خلال موسم 2005/2006 و 2 ٪ خلال موسم 2007/ 2008 بينما المداخيل الآتية من عملية تموين الأقاليم الجنوبية و كذا كراء البنايات، المفروض أنها ثانوية أصبحت المصادر الرئيسية لمداخيل المكتب إذ تساهم ب 70 ٪ خلال موسم 2005/2006 و 98 ٪ خلال موسم 2007/2008 ، كما هو مبين في الجدول التالي:

السنة	مداخيل قطاع البواكر الخضراوات و اللوجيستيك (بملايين الدراهم)	النسبة (٪)	مداخيل قطاع تموين الأقاليم الجنوبية و الكراءات (بملايين الدراهم)	النسبة (٪)	المبلغ الإجمالي (بملايين الدراهم)
2005/2006	5,21	30	12,19	70	17,40
2006/2007	0,99	7	13,23	93	14,22
2007/2008	0,22	2	12,49	98	12,71
2008/2009	1,75	12	13,43	88	15,18

ثانيا - تفويت و تصفية الأصول

بتاريخ 22 يوليو 2002 انعقد مجلس إدارة مكتب التسويق و التصدير الذي كان من بين توصياته، تفويت الممتلكات، و قد

استندت هذه التوصية على قرارات اللجنة المشتركة بين الوزارات المنعقدة سنة 2000. و يمكن تلخيص الممتلكات التي تم تفويتها سواء المملوكة من طرف المكتب أو فروعه في الجدول التالي:

نوع العقار	المساحة (المتر المربع)	المكان	تاريخ البيع	ثمن البيع (بملايين الدراهم)
ارض	66.040	دار بوعزة	مايو 2006	7,59
قطعة أرضية عارية	11.291	بركان	مايو 2006	1,76
قطعة أرضية عارية	614	سوق الأربعاء	يوليو 2006	0,43
قطعة أرضية	9.817	تمارة	ابريل 2008	4,20
قطعة أرضية	445	الدار البيضاء	يونيو 2009	8,01
فيلا	1.022	الصويرة	مايو 2007	0,82
فيلا	404	وجدة	مايو 2006	0,65
فيلا	763	أسفي	يوليو 2006	1,56
فيلا	481	يفران	مايو 2008	0,82
فيلا	616	المحمدية	غشت 2006	0,40
فيلا	819	أحفير	دجنبر 2006	0,25
فيلا	456	الدار البيضاء	غشت 2006	1,00
قطعة أرضية	30.884	الدار البيضاء	مايو 2002	28,14
شاليه chalet	58	تطوان-رستينغا	غشت 2006	0,23
شاليه chalet	59	تطوان-رستينغا	غشت 2006	0,24
شقة	62	تطوان-رستينغا	غشت 2006	0,27
شقة	62	تطوان-رستينغا	غشت 2006	0,22
شقة	62	تطوان-رستينغا	غشت 2006	0,21
شقة	62	تطوان-رستينغا	غشت 2006	0,21

من خلال فحص عمليات تفويت هذه الممتلكات، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- ترأس المدير العام للمكتب لجن فتح الأظرفة الخاصة بهذه العمليات مما قد يجعله في حالة تنافي بين صفته كعضو بهذه اللجان المختصة بتقديم الاقتراحات فقط و من جهة أخرى كسلطة تقريرية؛
- في غالب الحالات تمت التفويتات بأسعار تقل عن تلك المتداولة بالسوق. و لتحديد قيمة هذه الأخيرة في السوق العقارية وقت تفويتها راسل المجلس الأعلى للحسابات كلا من المديرية العامة للضرائب (مصالح التسجيل و التمبر) و إدارة الأملاك المخزنية من أجل تزيده بتقييم الثمن؛

وقد تكبد المكتب نتيجة تفويت ممتلكاته ضررا ماليا قدر ما بين 50,55 و 95,1 مليون درهما بنا ء على الأثمنة التقديرية لإدارة الأملاك المخزنية و ضررا يصل إلى مبلغ 104,77 مليون درهما بناء على تقديرات مصالح التسجيل و التمبر.و يمكن تفصيل هذا الضرر كما يلي:

- بخصوص الممتلكات الخاصة بالمكتب فقد قدر الضرر ما بين 34,62 و 81,11 مليون درهم؛
- بخصوص الممتلكات الخاصة بفروع المكتب فقد قدر الضرر الناتج عن عمليات البيع السالفة الذكر بمبلغ يتراوح بين 9,08 و 21,43 درهم.

فضلا عن هذه العمليات، فقد تم تفويت بعض الممتلكات (انظر الجدول أسفله) لصالح بعض أعوان مجموعة مكتب التسويق و التصدير بأثمنة تقل بكثير عن أثمنة السوق و بدون أن يؤخذ برأي مجلس الإدارة حول إمكانية هذا الخصم. و بذلك يكون الضرر الناتج عن هذه العمليات يتراوح بين 10,14 و 14,58 مليون درهما.

نوع العقار	المساحة(المتر المربع)	المكان	تاريخ البيع	ثمن البيع (بملايين الدراهم)
فيلا	616	المحمدية	غشت 2006	0,40
فيلا	819	أحفير	دجنبر 2006	0,25
فيلا	456	الدار البيضاء	غشت 2006	1,00

فيما يخص ملف تصفية الفروع التابعة للمكتب فقد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أنه لم يتم ذكر أسباب حل الشركات بمحاضر الجمعيات العامة للمساهمين و كذا مدة مهام المصفين و أتعابهم.

زيادة على هذا، و تجاهلا لمقتضيات الفصل 357 من القانون رقم 17-95 الخاص بشركات المساهمة و بالرغم من أن بعض فروع المكتب (سليماكو، سوفيكوم، ساسما و ايميك) قد راكمت خسائر كبيرة و وضعيتها المالية الصافية أصبحت سلبية لم يتخذ أي إجراء لتصحيح هذه الوضعية أو حل هذه الشركات في الوقت المناسب. مما نتج عنه ضياع بعض الديون أو أداء بعض النفقات بلغ مجموعها 14.421.833,31 درهم بالنسبة لسوفيكم و54.831.390,03 بالنسبة لسليماكو.

بخصوص شركة سوكمار الشركة الوحيدة التي لازالت تزاول نشاطها بالرغم من أن اللجنة المشتركة بين الوزارات أوصت بتصفيتها فقد تم تسجيل الملاحظات التالية:

- وضعية مالية في عجز هيكلي بحيث أن النتائج الصافية و نتائج الاستغلال تميزت بعجز صافي بين الفترة الممتدة من 2005/2006 إلى 2009/2010؛
- الطاقة الاستيعابية لمخازن التبريد غير مستعملة كليا، بحيث أنه من طاقة إجمالية تبلغ 34.900 طن لايستعمل إلا 40 ٪ حسب تصريحات مسئولي الشركة؛
- منح ضمانات رهينة عقارية لضمان اقتراضات بمبلغ 404,54 مليون درهما و 25 مليون فرنك فرنسي لفائدة شركة فريما و التي توجد في وضعية تصفية قضائية، هذه الرهونات لا زالت تثقل كاهل أصول الشركة.
- تحويل جزئي لوجهة قرض استفادت منه الشركة بمبلغ 25 مليون درهم كان مخصصا لتمويل استثمارات و عملية المغادرة الطوعية حيث تم تحويل جزء منه لحساب المكتب (10,5 مليون درهم) .للإشارة فقد بلغت التحملات المالية إلى حدود نهاية سنة 2010 التي نتجت عن هذا القرض، 6,15 مليون درهما.
- على إثر عقد كراء بتاريخ 31 غشت 1986 بين شركة فريما و سوكمار، اكترت الأولى من الثانية قطعة أرضية بسومة كرائية شهرية تبلغ 450.000,00 درهما .و ينص العقد على زيادة 10 ٪ في هذه السومة خلال كل ثلاث سنوات الشيء الذي لم يتم الالتزام به و نتج عنه ضرر مالي للشركة قدر ب 360.000,00 درهما.

ثالثا - التسبيقات الممنوحة للفلاحين

أدى نظام تمويل الفلاحين إلى تراكم كمية كبيرة من الديون، فإلى غاية 30 سبتمبر 2009 بلغت هذه الأخيرة حسب البيان الختامي للمكتب 354.468.211,27 درهم، منها مبلغ 311.135.029,30 درهم موضع شك و في أعقاب اجتماع الجنة المشتركة بين الوزارات لإعادة هيكلة المكتب عقد في 24 أكتوبر 2005، أوصت هذه الأخيرة بالتخلي عن تمويل الفلاحين غير أنه لوحظ أن المكتب لا يزال مستمرا في ذلك.

1. فشل نظام التمويل المباشر

من خلال فحص ملفات بعض الفلاحين تم تسجيل الملاحظات التالية من طرف المجلس الأعلى للحسابات:

- عدم كفاية الضمانات اللازمة مقابل التسبيقات الممنوحة

في غالب الأحيان، كانت التسبيقات تمنح بدون ضمانات حقيقية، حيث يطالب المكتب مقابل تسبيقاته، فقط بكمبيالات و إقرار بدين موقعان من طرف المستفيد.إلا أن هذه الكمبيالات تصبح غير ذات جدوى في حال اختفاء المدينين. ولهذا السبب تم حفظ العديد من ملفات الديون، من قبل النيابة العامة، التي بلغ مجموعها 13.808.205,66 درهما.

- منح تسبيقات مهمة للفلاحين رغم تعاقدهم لأول مرة مع المكتب

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن بعض الفلاحين استفادوا من تسبيقات مهمة أنهم في بداية شروعهم في ممارستهم لأنشطتهم مع المكتب.و قد أدى هذا في غالب الأحيان إلى تدهور خزينة المكتب و تراكم مستحقاته اتجاه الفلاحين بحيث أن مبلغ صادراتهم لم يغط التسبيقات التي استفادوا منها . و يعطي الجدول التالي أمثلة على ذلك :

الموسم	المستفيد	المبلغ المنوح	المبلغ الدائن خلال نهاية الموسم
2003/2004	ع.ا	10.206.131,51	6.482.546,67
2004/2005	م.ن	2.000.000,00	1.801.762,09
2009/2010	ع.ب	9.038.382,46	7.670.306,06
	ا.ا	2.010.417,56	1.926.869,54

-عدم كفاية ناتج الصادرات بالمقارنة مع التسبيقات الممنوحة

يتوخى مبدئيا أن يحقق ناتج الصادرات ، علاوة على المبالغ التي تم تسبيقها ، قيمة مضافة للفلاحين ، إلا أنه لوحظ أن هذا الناتج لا يغطي حتى مبلغ التسيقات. و يوضح الجدول التالي هذه الملاحظة :

الموسم	المستفيد	مبلغ التسبيقات (بالدرهم)	ناتج الصادرات	العجز (بالدرهم)
2004/2005	ع.ا	5.030.437,05	829.912,91	-4.200.524,14
	ي.ز	13.659.166,70	5.541.915,55	-8.117.251,15
2005/2006	ع.ب	9.551.818,94	1.241.356,21	-8.310.462,73
	ع.س	1.500.000,00	0,00	-1.500.000,00
2008/2009	م.ب	2.029.925,03	665.981,22	-1.363.943,81
2009/2010	ع.ب	9.038.382,46	1.367.779,40	-7.670.306,06

- غياب تحليل قدرة الفلاحين على الوفاء بديونهم

لوحظ بأن مبالغ مهمة منحت للفلاحين بالرغم من أنهم لا يزالون مدينين اتجاه المكتب خلال المواسم المنصرمة، كما أن منح هذه التسبيقات لا يخضع لأي معيار محدد و بالخصوص مدى قدرة الفلاحين على سداد ديونهم .مما أدى إلى تراكم مبلغ الديون المستحقة. و يوضح الجدول التالي غياب أية علاقة بين المبلغ الممنوح خلال موسم معين و مبلغ الديون المستحقة عن الموسم الذي يسبقه:

الموسم	المستفيد	الرصيد المدين خلال بداية الموسم (بالدرهم)	التسبيقات الممنوحة خلال الموسم (بالدرهم)
2004/2005	ع.ب	3.408.827,01	4.999.098,02
	ع.ا	6.482.546,67	5.030.437,05
	ع.س	3.866.242,07	10.500.000,00
2005/2006	ع.ب	3.213.133,10	9.551.818,94
	ا.ك	1.461.915,86	6.283.461,78
	ع.س	10.061.850,36	1.500.000,00

- منح تسبيقات دون أن تليها أية عملية تصدير

في بعض الحالات منح المكتب تسبيقات دون أن تكون متبوعة بعملية تصدير،مما ينتج عنه إثقال كاهل مديونية الفلاحين

تجاه المكتب. فعلى سبيل المثال استفاد الفلاح (ا.ز) خلال موسم 2005/2006 من تسبيق قدره 1.000.000,00 درهما دون أن يصدر أي كمية عبر قنوات المكتب . نفس الشيء بالنسبة للفلاح ع.س الذي استفاد من مبلغ 1.300.000,00 درهما خلال موسم 2003/2004 .

2. ارتفاع حجم الديون المستحقة بعد الشراكة مع المكتب الشريف للفوسفاط

أمام الصعوبات التي عرفها نظام التمويل و فشل تعويضه باتفاقية مع الأبناك، اتجه المكتب إلى عقد شراكة مع المكتب الشريف للفوسفاط لتزويد الفلاحين بالمواد الأولية الفلاحية (البذور و الأسمدة و الأدوية الخ) خلال موسم 2009/2010.و قد أسفر فحص ملفات الفلاحين الذين استفادوا من هذه المواد عن الملاحظات التالية:

- عدم احترام أحد بنود الاتفاقية

تنص الاتفاقية الموقعة بين مكتب التسويق و التصدير و المكتب الشريف للفوسفاط على أن المواد الأولية الفلاحية يتم تخصيصها لفلاحي جهة دكالة عبدة، إلا أنه لوحظ أن أصل مبلغ 16.483.889,59 درهما لم يستفد فلاحو جهة اكادير إلا من مبلغ إجمالي قدره 9.734.672,81 درهما أي ما يفوق 06% .

- تركيز التمويلات الممنوحة

من مبلغ إجمالي المواد الأولية الفلاحية الموزعة على فلاحي جهة اكادير قدره 9.734.672,84 درهما استفاد فلاح واحد (ع.ب) من 7.249.466,25 درهما أي أكثر من 75% و الباقي تم توزيعه على عشرين فلاحا.

- غياب أية معلومات حول المساحات المزروعة و نوعية البذور المستعملة

لوحظ أن البرنامج الزراعي و تصاريح الإنتاج لأغلبية الفلاحين، الذين استفادوا من تزويد المكتب الشريف للفوسفاط بالمواد الأولية الفلاحية، موقعة على بياض رغم أن هذه الوثائق هي أساس استفادة الفلاحين من هذه المواد، مما يشكل مخاطر للمكتب، تتجلى في إمكانية منح كميات من المواد الأولية لا تتناسب مع الزراعات و قدرات الفلاحين المستفيدين ، كما يمكن كذلك تغيير وجهة التسبيقات الممنوحة لأغراض أخرى.

- عدم كفاية ناتج الصادرات

عقب الموسم 2009/2010 كان الناتج الصافي العائد للفلاحين هامشا بالمقارنة مع صادراتهم بحيث أن هذا الناتج لم يغط بالنسبة لبعض الفلاحين حتى مبلغ التكاليف كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

الفلاح	رقم المعاملات الإجمالي(بالدرهم)	رقم المعاملات الصافي (بالدرهم)	الاقتطاعات (٪)
ع.ب	4.141.067,55	1.342.454,88	67,60
ا.ص	58.463,26	5.274,84	90,00
ا.م	37.536,64	1.412,59 -	103,00
ا.س	145.012,62	9.333,22	93,50
ا.ع	26.492,95	1589,60 -	106,00

3. تدبير الديون موضوع منازعة

إلى حدود نهاية شتنبر 2009 بلغ إجمالي الديون المشكوك فيها حسب البيان الختامي للمكتب 311.135.029,30 درهما.

وأمام صعوبة تحصيل هذه الديون من طرف المكتب، أوصت اللجنة المشتركة بين الوزارات المنعقدة بتاريخ 24 أكتوبر 2005 المكتب في إطار برنامج الهيكلة بتفويض وظيفة التحصيل . لذلك تم توقيع اتفاقيات مع ثلاث شركات للتحصيل بتاريخ 31 يناير 2007.

لاحظ المجلس هزالة المبالغ المحصلة من طرف هذه الشركات مقارنة مع حجم الديون المستحقة التي أوكل إليها تحصيلها بحيث و بحدود نهاية شهر مايو 2011 لم يبلغ المبلغ المحصل سوى 6.553.271,56 درهما أي ما يناهز 3.5 ٪ من هذه الأخيرة.

4. ديون المنتجين موضوع المنازعات

من خلال فحص الإجراءات المتخذة من طرف مصالح المكتب لتحصيل الديون يتضح غياب أي مسطرة لتتبع الديون موضوع المنازعات. في ظل ذلك لوحظ أن المكتب تساهل في معالجة ملفات بعض المدينين.

و بذلك تكون ملفات بعض المدينين لم تلق التتبع اللازم بالرغم من ضخامة مديونيتهم ،على سبيل المثال فالفلاحون (ع.س) ،(ع.ب) و (م.م.ع) يراكمون منذ الموسم 2004/2005 مبالغ مهمة قدرت على التوالي ب 13.879.817,36 درهما و 7.845.450,35 و 264.412,30 درهما غير أن المكتب لم يشرع في معالجة ملفاتهم إلا خلال سنة 2008، أي بعد تفويض مهمة التحصيل.

من ناحية أخرى، فالمبالغ التي يطالب بها المكتب تكون في غالب الأحيان محط طعن من طرف المدينين و يرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم على تفاصيل العمليات التي يقوم بها لصالحهم ،مختلف مقدمي الخدمات (محطات التلفيف، شركات النقل،و المعشرين...).

و قد نتج عن هذا خسارة المكتب للعديد من الملفات موضوع المنازعات و وجود أخرى لا تزال رائجة أمام القضاء لتعدد الخبرات التي تأمر بها السلطات القضائية.

و عليه فإن المجلس يسجل تحفظه بخصوص صحة مبالغ الديون المسجلة بحسابات المكتب.

5. ديون على زبائن آخرين موضوع تنازع

لوحظ أنه لم يتم اتخاذ أي إجراءات بشأن بعض الديون المستحقة و المسجلة في حسابات المكتب منذ عشر سنوات، و يتعلق الأمر بالديون التالية:

- دين على المجموعة المسماة (س) بمبلغ 1.536.586,78 درهما يعود إلى موسم 1996/1997، هذه الشركة تم حلها خلال سنة 2000.
- دين على المجموعة المسماة (اس) بمبلغ 2.549.863,41 درهما يعود تاريخه إلى الموسم 1988/1989،حيث لا يوجد أي ملف للنزاع بشأن هذا الدين.
- ديون على مجموعة من شركات النقل بمبلغ 728.654,53 درهما تعود إلى سنوات التسعينات لوحظ بشأنها غياب أي اتفاقية موقعة مع هؤلاء المونين مما يستحيل معه تحصيل هذه الديون.

6. ديون المكتب على الوسطاء

أسفر فحص ملفات ديون الوسطاء عن الملاحظات التالية:

- **غياب بعض عناصر الملف بالنسبة لبعض الوسطاء** : على سبيل المثال فالشركة (م.ز) تم قبولها من طرف المكتب كوسيط برسم الموسم 2004/2005 لبيع الحوامض و البواكر دون توقيع أي اتفاقية معها ، وهو ما يحول دون أي متابعة لهذه الشركة التي تبقى مدينة للمكتب بمبلغ قدره 416.262,13 درهما.

- **تراخي في عملية قبول الوسطاء ووضع ملفاتهم** : لوحظ إهمال بشأن ملفات بعض الوسطاء و بالخصوص:

- عدم توقيع الاتفاقية من طرف الوسيط (ا.ك) مدين للمكتب بمبلغ 58.680,17 يورو ، مما يفرغها من أي أساس قانوني؛
- تغطية جزئية للعمليات المحققة بضمان بنكي : يتعلق الأمر بالوسيط ك.ر المدين للمكتب بمبلغ 573.414,00 يورو حيث لم يدل إلا بضمان قدره 100.000,00 درهما.

رابعا - جوانب أخرى

1. الصندوق المشترك للمخاطر التجارية

حسب المذكرة المديرية رقم 13/01 بتاريخ 01 نونبر 2001 ،يخصص هذا الصندوق لتسوية العمليات المرتبطة بالإنتاج و خصوصا دعم الفلاحين.

- **استعمال الصندوق لغير الأغراض التي أنشئ لأجلها**: من خلال فحص العمليات الحسابية للصندوق تم تسجيل مجموعة من الملاحظات بهذا الخصوص و هي كالتالي:

- تسجيل مبلغ 1.189.656,97 درهما، تمثل مصاريف حساب المكتب لدى البنك المغربي للتجارة الخارجية، بدائنية الصندوق ؛
- تسجيل مبلغ 1.165.443,23 درهما تمثل مصاريف خصم تجاري استفادت منه التعاونية المسماة (ر.م)

- **تعويض الفلاحين**: أسفر فحص بعض ملفات التعويض عن بقايا الدين بعد المحاسبة((redus عن الملاحظات التالية:

- تم تعويض التعاونية المسماة (ر.م) بمبلغ 561.500,00 درهما دون أن يشمل هذا التعويض فلاحين آخرين عرفوا وضعيات صعبة مماثلة خلال نفس الموسم؛
- تحمل بقايا الدين بعد المحاسبة ((redus لفائدة بعض الفلاحين على أساس مذكرة داخلية فقط، يتعلق الأمر بالفلاح ع.ب الذي استفاد من مبلغ تعويض قدره 58.122,20 درهما خلال شهر شتنبر 2007 ؛
- منح تعويض غير مبرر لبعض الفلاحين حيث قرر المدير العام خلال سنة 2010 منح تعويضات لفلاحين لديهم معاملات مع محطة سوكوبير بمبلغ 2.520.077,92 درهما .

2. تدبير الموارد البشرية

بخصوص هذا الجانب تم تسجيل الملاحظات التالية من طرف المجلس الأعلى للحسابات:

- **تسجيل عمليات للتوظيف بعض المغادرة الطوعية** ؛ وافقت مصالح وزارة المالية على توظيف المكتب لأربعة أطر عليا خلال موسم 2008/2009، خمسة خلال 2009/2010 ، و ثمانية عشر عونا خلال 2010/2011 من بينهم اثنتا عشر إطارا عاليا، و ترسيم ستة أعوان مؤقتين.

يتساءل المجلس عن أساس هذه الموافقات خصوصا أن المكتب لا يسجل نشاطا يبرر ذلك كما أنه يعتمد على موارد ثانوية (عمولة تمويل الأقاليم الجنوبية و عائدات الكراءات).

- **منح علاوات الحساب الختامي و علاوات المر دودية دون أي ارتباط مع نتائج مجموعة مكتب التسويق و التصدير**: بالرغم من أن المكتب و فرعه (شركة سوكمار) حققا نتائج سلبية بين الفترة الممتدة من 2004/2005 إلى 2009/2010 ،فقد استفاد مستخدمو هاتين المؤسستين من علاوات بمبلغ إجمالي 17.816.164,15 درهما.

من خلال الوضعية الهشة للمكتب الذي أصبحت مهامه متجاوزة و تنافسيته منعدمة و وضعيته المالية متدهورة، فإن المجلس الأعلى للحسابات يوصي السلطات العمومية بالتفكير في مستقبل المكتب الذي تفتقد المهام الموكولة إليه للراهنية.

II. جواب المدير العام لمكتب التسويق والتصدير و وزير الفلاحة و الصيد البحري اللذين أدليا بنفس الجواب على الملاحظات التي وجهت إليها.

(نص الجواب كما ورد)

أولا - المهام والوضعية المالية لمكتب التسويق والتصدير

لقد غطت عملية التفحيص المنجزة من طرف المجلس الأعلى للحسابات الفترة ما بين 2005- 2009، مما لم يسمح لها بالأخذ بعين الإعتبار التحولات التي بالكاد انطلقت خلال 2009. لقد تبين للجنة-البين وزارية لإعادة هيكلة مكتب التسويق والتصدير برئاسة السيد الوزير الأول، أن المكتب لم يعد قادرا على المنافسة في قطاع تدخله مما دفعها إلى إعداد يوم 2005.10.24، ورقة طريق تستهدف إعطاء توقع جديد لهذا المكتب عبر تحديد أربع أوراش مهيكلة تتمحور حول إعادة النظر في وسائل المكتب المالية و التقنية والبشرية، وضع برنامج إستراتيجي جديد، وضع آليات الحكامة الجيدة وإعداد مشروع قانون يحول المكتب إلى شركة مساهمة.

وهكذا فإن الفترة التي غطاها عمل المجلس الأعلى للحسابات، لم تسجل إلا إنجاز جزء واحد و هام من ورش إعادة تمركز الموارد، بينما الثلاث الأوراش المتبقية لم يشرع فيها إلا ابتداء من سبتمبر 2008 وقد تم إنجازها كليا الآن وهي كالتالي:

1- إعداد سنة 2008، مشروع قانون جديد تحت رقم 26.09، تمت المصادقة عليه من طرف المجلس الوزاري بتاريخ 05 مارس 2010 والذي هو قيد الدرس في البرلمان. هذا المشروع يحدد المهام الجديدة للمكتب، وينص على تحويله إلى شركة مساهمة، إضافة إلى فتح رأسماله أساسا للمنتجين الصغار والمتوسطين.

2- تطهير محفظة المكتب في إطار المخطط الإستراتيجي الجديد، وذلك على الخصوص عبر :

- تصفية سليماكو في 2009 وسوكوبير في 2010 وذلك بعد تسوية كل النزاعات الإجتماعية التي كانت وراء تأجيل عملية تصفيتهما منذ سنوات طويلة.
- تفويت لفائدة سوكمار، مهمة تسيير البنيات التحتية لسليماكو سنة 2010 و لسوكوبير في 2011، وذاك في إطار تهييء شركة سوكمار لتلعب دورها الجديد كقطب تقني للمكتب، كما نصت على ذلك ورقة الطريق للجنة-بين الوزارية سنة 2005 وأكده المجلس الإداري للمكتب سنة 2010.
- إنجاز ما بين سنة 2009 و2010، بمصاحبة مكاتب متخصصة، عملية تفحيص لوسائل الإنتاج وتفحيص للنظام الطاقي لسوكمار الذين سمحا بإعداد برنامج ثلاثي لتحديث هذه الشركة التابعة.

3- العمل على تحسين الوضعية المالية لمكتب التسويق والتصدير حتى يتسنى له الإنطلاق في إنجاز إعادة تموقعه الإستراتيجي الجديد بعيدا عن كل ضغط أو تبعية مالية. ونتيجة لذلك فقد أصبحت الحصيلة المالية الصافية للمكتب خلال موسمي 2008/2009 و 2009/2010 إيجابية بعد مواسم صعبة.

-4 وضع آلية لتحصيل مستحقات المكتب سنة 2008، سيتم تدعيمها على المدى القريب جدا باللجوء إلى شركات تحصيل متخصصة إضافية.

-5 إعداد ما بين 2009 و2010، برنامج إستراتيجي جديد للمكتب وبرامجه التطبيقية و الميزانيات التقديرية على مدى خمس سنوات، بالإضافة إلى البرامج التجارية والمحاسبية بالنسبة لكل الإستثمارات الجديدة لمجموعة المكتب.

إن التموقع الإستراتيجي الجديد للمكتب يدخل كليا في إطار توجهات اللجنة البين- وزارية لإعادة هيكلة المكتب وفي إطار الإسترتيجيات القطاعية للحكومة. إنه علاوة على الفلاحين الصغار في إطار التجميع، يستهدف المكتب ثلاث محاور لتدخله وهي : تجميع المصدرين الصغار الذين لا يعملون داخل مجموعات خاصة، تموين مجموعات بشرية مختلفة وتزويد الصناعات التحويلية بالمواد الأولية.

وهكذا فإنه بالنسبة للفلاحين الصغار سيتولى المكتب تثمين منتوجهم وعمليات اللوجستيك والتسويق في السوق الداخلي والدولي وتحصيل النتائج المالية لهذا التسويق.أما بالنسبة للمجموعات البشرية المختلفة، وعلى غرار ما يقوم به المكتب لصالح مجموعات بشرية ذات الأهمية القصوى، فإن نفس هذه الخدمة ستمتد إلى مجموعات أخرى على

الصعيد الوطني وإلى مجموعات مماثلة على المستوى الدولى وخاصة في القارة الإفريقية.

فيما يخص الصناعات التحويلية، فإن المكتب سيجمع منتوج الفلاحين الصغار المخصص لهذه الصناعات من أجل تزويدها بشكل منتظم ومن تم المساهمة في خلق مناصب شغل وتطوير الصادرات.

6- إعداد مابين 2009 و 2010، نظام معلوماتي جديد.

7- إعداد وتطبيق جميع آليات الحكامة في الفترة مابين 2009-2011، وتتضمن بيان تنظيمي جديد، دليل يتعلق بالإجراءات الإدارية والمحاسباتية، مشروع نظام أساسي للمستخدمين، نظام يحدد شروط وأشكال إبرام الصفقات، وخريطة التحكم في المخاطر المرتبطة بمهام المكتب والتصريح بممتلكات مدير المكتب وكافة الأطر العليا.

8- إعداد وتطبيق خلال سنة 2010، لبرنامج ثلاثي لتشغيل أطر ذات تخصص يواكب التوجة الجديد للمكتب.

9- إعداد سنة 2010، هوية بصرية وإسم تجاري جديدين للمكتب.

10- إعداد خلال سنة 2011، موقع للتجارة الإلكترونية بأربع لغات لتسويق منتوجات الفلاحين الصغار والتعاونيات في إطار الإقتصاد التضامني.

11- فتح في الأسابيع القادمة، أول محل تجاري بالدار البيضاء لتسويق منتوجات الإقتصاد التضامني.

12- إعادة الحيوية لآليات تدبير المكتب وفقا للقانون،.حيث عقدت خمس مجالس إدارية مابين 2008 وبداية 2011.

من خلال هذه الإنجازات المحصلة، التي تقطع مطلقا وعلى كافة الأصعدة، مع الوضعية السابقة للمكتب، فإن هذه المؤسسة العمومية هي في حاجة اليوم أكثر إلى خطاب سياسي من طرف الدولة يدمجها بشكل رسمي بين الفاعلين العموميين المتدخلين في الإقتصاد التضامني، وإلى حملة تواصلية ضخمة وإلى أطر ملائمة كما وكيفا لمهامها الجديدة، منه إلى تمويل قبلي للإنتاج الذي يجب أن يكون من مهام المنتجين والمؤسسات العمومية المتداخلة على مستوى الإدماج في الإقتصاد التضامني، والأبناك الشريكة لبرنامج المغرب الأخضر، والتعاون الدولي. إلا أن هذه التركيبة التمويلية يجب أن تكون معترفا بها ومصادقا عليها من طرف السلطات العمومية وكافة الأطراف المتدخلة كشرط قبلي لتدخل مكتب التسويق والتصدير في عملية التجميع و التثمين والتسويق.

أما على مستوى الإستثمارات الضرورية لتحديث البنيات التحتية لمجموعة المكتب، فيجدر الإخبار أن برنامج الإستثمار وبرنامج التمويل قد عرضا على المجلس الإداري للمكتب الذي صادق عليهما. وهكذا فإن برنامج الإستثمار سيتم إنجازه عن طريق الموارد الذاتية للمكتب وعن طريق تمويلات من صميم نتائجه المالية.وهكذا فإنه لن يتم اللجوء مطلقا لميزانية الدولة من أجل إنجاز البرنامج الإستثماري للمكتب.

-الوضعية المالية للمكتب

مؤشـرات بالألف درهم	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
الوضعية الصافية	168.088	169.013	164.540	583 160	150.561
رصيد الدوران المالي	+ 116.518	+ 119.330	+ 89.591	+83.287	+ 86.288
صافي الخزينة	+3.528	18.875	+ 10.014	+6 103	+6.800
استدانـة	-	-	-	-	-
- بنكية	6.654	9.569	11.099	2 827	4.799
- اجتماعية	1255	3229	3.309	445	606
- ضريبية					

عائـــدات	**85.553**	**84.396**	**39.780**	**22 547**	**40.446**
- عائدات الاستغلال	37.261	64.123	19.742	15 224	17.816
- عائدات مالية	9.149	5.056	15.289	567	5.195
- عائدات غير عادية	39.143	15.217	4.749	6 756	17.435
تكاليـــف	**82.810**	**81.860**	**44.226**	**26 517**	**39.087**
- تكاليف المستخدمين	20.339	21.947	14.671	10 299	10.748
- مشتريات الاستهلاك	1.454	1.452	1.051	1.036	880
- تكاليف خارجية	7.077	6.015	4.320	4.094	3.709
- ضرائب و رسوم	2.201	3.143	2.405	2.179	1.883
- تعويضات المغادرة الطوعية	5.704	-	17.849	7 516	1.958
- المخصص للاستخماد	1.347	1.176	1.565	1 168	1.544
- المخصص للمؤونة	32.280	42.891	2.064	-	12.491
- تكاليف غير عادية	11.837	1.327	-	155	5.824
- تكاليف مختلفة	571	3.909	301	701	50
نتيجـــة صافيـة	**+ 2.743**	**+ 2.536**	- 4.446	**-3 970**	**+ 1.359**

يمكن إستنتاج مما سبق مايلي :

- **وضعية مالية متوازنة، تحكم في المصاريف وتطهير الحسابات** :
  - رساميل قارة تغطي الأصول الثابتة والرأسمال الخاصل
  - حصيلة مالية مشرفة إعتبارا لكون المكتب لم يلجأ أبدا لميزانية الدولة، بل على العكس من ذلك، فقد زود الدولة مرات متعددة بأموال هامة.
  - إدانة منعدمة اعتبارا لكون المكتب لسيت له أية ديون على المدى البعيد أو المتوسط وليس له أية تسهيلات بنكية بل يتوفر على خزينة إيجابية.

انخفاض كبير جدا لمصاريف التدبير بما فيها مصاريف المستخدمين

- **النتيجة الصافية للمكتب والمداخيل الإستثنائية** :

لم تمكن المداخيل الإستثنائية من تغطية كامل المصاريف الإستثنائية لإعادة الهيكلة (المغادرة الطوعية، احتياطي الخسارات...). إلا أنه بالنسبة للسنتين الماليتين الأخيرتين 2009-2008 و 2010-2009، فإن النتائج المالية الصافية للمكتب كانت إيجابية وذلك بدون اللجوء لأي مداخيل إستثنائية.

- **مداخيل الأنشطة الرئيسية للمكتب**:

إن الأنشطة الرئيسية للمكتب هي تسويق المنتوجات الفلاحية وخدمات اللوجستيك وتموين الأقاليم الصحراوية.

ويجدر التأكيد هنا إلى أن تمويل المجموعات البشرية المختلفة قد أصبح من المحاور الإستراتيجية الأساسية في التموقع الجديد للمكتب.

مليون درهم

المواسم	عائدات الأنشطة الرئيسية				عائدات ثانوية		المجموع
	عائدات استغلال الحوامض والبواكر والخدمات اللوجيستيكية		عائدات استغلال التموين (*)		كراء		
	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	
2005-2006	5,21	30	6,20	36	5,99	34	17,40
2006-2007	0,99	7	7,07	50	6,16	43	14,22
2007-2008	0,22	2	7,47	59	5,02	39	12,71
2008-2009	1,75	12	7,64	50	5,79	38	15,18

(*) تموين الأقاليم الصحراوية

ثانيا - تفويت بعض ممتلكات مجموعة المكتب

إن تفويت الأراضي العارية والبنايات الغير اللازمة لتدخل المكتب قد تم بناء على قرارات اللجنة بين- وزارية لإعادة هيكلة المكتب كما وعلى قرارات ومصادقات المجلس الإداري للمكتب. وقد استعملت مداخيل هذا التفويت أساسا لتمويل برنامج إعادة هيكلة مجموعة المكتب. وتتشكل الممتلكات المفوتة كالآتي :

1. الممتلكات المفوتة التي هي في ملك المكتب:

تم هذا التفويت على ثلاثة أنواع :

1-1- ممتلكات مفوتة عن طريق المنافسة :

- الإمتثال للإجراءات القانونية :
  - إجراء مناقصات مفتوحة مع دفتر تحملات و إشهار ولجنة فتح الأظرفة.
  - لجنة مكونة من ممثلين عن وزارة المالية و التجارة الخارجية والمكتب.
  - تحديد ثمن البيع الأدنى من طرف خبيرين محلفين.
- ملاحظات حول التقييمات المقدمة من طرف مصالح مديرية الأملاك المخزنية والتسجيل:
  - بالنسبة لنفس الملك: يتعدى الحد الأعلى مرتين الحد الأدنى.
  - يتوفر المكتب على تقييمين مختلفين أقل بكثير من اللذين أشار إليهما تقرير المجلس الأعلى للحسابات تم أخذهما إزاء نفس مصالح مديرية الأملاك المخزنية والتسجيل.
  - لم تأخذ التقييمات بعين الإعتبار الخصوصيات المرتبطة بكل حالة من حالات الأملاك المعروضة للبيع.

1-2 : ممتلكات مفوتة لصالح مستخدمي المكتب في إطار البرنامج الإجتماعي.

لقد تم تفويت هذه الممتلكات في إطار ما يلي :

- مرسوم رقم 2 - 99 - 243 بتاريخ 16 ربيع الأول 1420 (30 يونيو 1999) الذي يسمح بالبيع عن طريق التراضي

لصالح المستخدمين

- القرار المديري رقم 01/2006/إ ع ل 02 فبراير 2006.

إن قرار تفويت المساكن للمستخدمين الذين يستغلونها أو لذويهم يندرج في إطار استمرارية سياسة الأعمال الإجتماعية التي طبقها المكتب منذ السبعينيات.

1-3 : الممتلكات المفوتة بدون مقابل للمؤسسة المستقلة للمراقبة وتنسيق الصادرات :

لقد تم تفويت هذه الممتلكات لهذه المؤسسة العمومية بدون مقابل تطبيقا لمقتضيات القانون رقم 86-30 وخاصة الفصل رقم 10.

2. تفويت ممتلكات الشركات التابعة للمكتب

تفويت أرض لشركة عقارية بالدارالبيضاء كانت تابعة للمكتب وشقق وشاليهات بريستينكا جهة تطوان.

ثالثا - الشركات التابعة للمكتب

1. شركات في مرحلة التصفية :

- تطبيقا للمقتضيات القانونية المتعلقة بالشركات المساهمة فإن الخسائر المتراكمة عند الشركات المعنية كانت وراء تصفية هذه الشركات باستثناء الشركة العقارية.
- لقد تم تكليف مكتب للتصفية لكل المدة الضرورية لهذه العملية بما فيها إنجاز الموجود والخصوم.
- مستحقات مكتب التصفية : لم تحدد السلطات المخولة بشكل مسبق أتعاب مكتب التصفية بسبب نوعية ومدة وتعقد المهمة وصعوبة تقييم المدة الضرورية لإنهاء عملية التصفية.
- إصلاح أوتصفية الشركات الخاسرة: اعتبارا لكون أن المشكل الإجتماعي داخل هذه الشركات لم يتم حله إلا مابين سنتي 2009 و 2010، فإن هذا كان حائلا دون الإصلاح أو إعادة الفتح أو التصفية .

2. الشركة المشغلة : سوكمار

-الوضعية المالية :

تتمحور حسابات النتائج المالية للخمس السنوات الأخيرة لسوكمار كما يلي (**مليون درهم**) :

سوكمـــار	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
نتائج الاستغلال	-0.08	-3.48	-14.77 (*)	-3.51	-1.16
نتائج صافية	+0.36	-2.69	+2.63	-3.73	-0.5
الفائض (المتوسط: 7,68)		+7.7	+10.33	+6.6	+6.08

(*) بعد تكوين مخصص للمؤونة بمبلغ 15,22 مليون درهم

يمكن إستنتاج مايلي من هذه الوضعية :

- فائض بمعدل 7,68 مليون درهم
- تقلب النتيجة الصافية من سنة إلى أخرى نتيجة التحولات الدورية للإنتاج الفلاحي الوطني ولعدم توفر الصناديق البلاستيكية الكافية للتخزين اللذان يشكلان معا عائقا وراء الإستعمال المستمر والأمثل لمعدات

التبريد. ومن أجل تجاوز هذه العوائق فقد انبرت شركة سوكمار إلى إنجاز مايلي :

- عملية للمغادرة الطوعية (38 عونا رسميا مابين 2008-2006).
- تفحيص خارجي لآليات الإنتاج سنة 2009.
- تفحيص خارجي للإستهلاك الكهربائي سنة 2010.

طبقا لخلاصات هذه التفحيصات تم إعداد برنامج ثلاثي سنة 2010 لتحديث مخازين التبريد وقد صودق عليه من طرف المجلسين الإداريين لشركة سوكمار ولمكتب التسويق والتصدير.

أما فيما يخص توصية تصفية شركة سوكمار سنة 2001، فقد تم التخلي عنها مطلقا من طرف اللجنة البين-وزارية من خلال ورقة الطريق التي أعدتها سنة 2005 والتي نصت على أن شركة سوكمار وشركة سوكوبير يجب أن يندمجا في مكتب التسويق والتصدير بمجرد تحويله إلى شركة مساهمة.بل أكثر من ذلك فإن المخطط الإستراتيجي الجديد للمكتب الذي صادق عليه مجلسه الإداري يوم 07/01/2010 يجعل من شركة سوكمار القطب التقني لمجموعة المكتب.

- مستوى الملء:

يصل المعدل السنوي لملء مخازن التبريد إلى مابين 06 و 56% ويرجع هذا المستوى الذي لايرقى للطموحات الموضوعية للشركة، إلى الطبيعة الدورية للإنتاج وإلى عدم توفر الصناديق البلاستيكية التي تعد الوسيلة الأساسية للتخزين حيث تتوفر سوكمار على 000.057 صندوق فقط في الوقت الذي هي في حاجة إلى 57,1 مليون صندوق. وقد أعدت الشركة برنامج اقتناء-كراء لمليون صندوق بلاستيكي على مدى الثلاث سنوات القادمة.

- الرهن على مخازن الدار البيضاء لشركة سوكمار :

يطرح مشكل رهن مخازن الدار البيضاء التي قدمتها سوكمار كضمانة لإستثمارات شركة "فروما" التابعة هي أيضا للمكتب، بكل حدة. وقد قرر المجلس الإداري لسوكمار المنعقد في شهر ماي 2011 بناء على توصية لمكتب محامات، رفع قضية إلى المحكمة من أجل تحرير مخازن سوكمار من هذا الرهن. وقد أخبر المكتب الوزارتين الوصيتين بهذا الإجراء.

رابعا - التسبيقات الممنوحة للمنتجين

- الميزانية المحصورة بتاريخ 30 سبتمبر 2009 تبرز مجملا الأصول المتداولة، وجود ديون تبلغ 354.468.211,27 درهم. الديون الفعلية للمنتجين تصل إلى 210.523.098,49 درهم أي ما يعادل 59% من ديون الأصول المتداولة.
- المكتب لم يمنح أي تسبيق على الإنتاج، التسبيقات الممنوحة تتعلق بالمنتوجات المعدة للتصديرالفعلي والديون المترتبة عنها تعد تسبيقات على بضائع مسلمة للمكتب.

1. نظام التمويل

- الضمانات المطلوبة مقابل التسبيقات

هذه الضمانات تتطابق مع المعمول به في مجال التمويل لذا كل المجموعات العاملة في القطاع الفلاحي، كما هو مذكور في دراسة إعادة هيكلة مجموعة مكتب التسويق والتصدير، التي أنجزها مكتب بول كونسلتنغ وشركائه-الإتحاد الأوروبي (برنامج ميدا).

الضمانة الوحيدة الإضافية الممكنة تبقى هي الرهن على العقارات، ويصعب العمل بها لأنها محل رفض من غالبية المنتجين لكون التسبيقات الممنوحة من طرف المكتب مرتبطة بموسم واحد لمرحلة لاتتجاوز 6 إلى 7 أشهر ومن تم فهي تسبيقات قصيرة المدى.

- مدينين مختفين (أموات أو لم يتم العثور عليهم)

المكتب لم يدخر أي جهد للعثور على ممتلكات هؤلاء المدينين عن طريق مراسلة الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والتواصل الدائم مع الإدارة العامة للأمن الوطني.وقد سمحت هذه الإجراءات بتحقيق نتائج جد مشجعة.

-منح تمويلات مهمة لمنتجين جدد:

التسبيقات الممنوحة قد حددت على أساس حاجيات الإنتاج المتطلبة (ورقة تقنية- تحريات تقنيي المكتب-تقديرات معلنة من طرف المنتج ومصححة من طرف مصالح المكتب). ضعف النتائج بالمقارنة مع التسبيقات الممنوحة، يفسر كما يلي :

-2003/2004 : النتائج التجارية السلبية للطماطم على المستوى الوطني.

تقييد الكميات والحصة الممنوحة من طرف المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات.

-2004/2005 : الأحوال الجوية الإستثنائية (صقيع وبرد) بهذا الموسم حيث إن وزارة الفلاحة أعلنته موسما منكوبا.

2009/2010- : الأثمنة السلبية للسوق خلال الفترة الأولى للموسم وسوء الأحوال الجوية الإستثنائية عبر كل المغرب و خصوصا في منطقة أكادير التي تم إعلانها منطقة منكوبة.

- قلة حجم المنتوج المصدر مقارنة بالتسبيقات الممنوحة

-2004/2005 : **(حالة المنتجين أ.إ.وي.ز)**

كما تمت الإشارة إليه سابقا بالنسبة لموسم 2004/2005 ، كل التقديرات المعلنة في بداية الموسم أحبطت بسبب الأحوال الجوية القاسية (صقيع و برد) التي ضربت مختلف مناطق الإنتاج.

-2005/2006 : **(حالة المنتجين أ.ب و ع.س)**

تقرير الأنشطة المقدمة للمجلس الإداري يشير إلى الصعوبات النكداء التي تعرضت لها الصادرات المغربية بالنسبة للطماطم والبطاطس وباقي الخضر خلال هذا الموسم.

-2008/2009 : **(حالة المنتجين س.ل)**

لم يكن ممكنا تحقيق التقديرات المعلنة في بداية الموسم فيما يخص البواكر والحوامض بسبب التساقطات الهامة التي أدت إلى تراجع كبيرفي توقعات جل المجموعات المصدرة.

-2009/2010 : **(حالة المنتجين أ.ب.ح)**

لو لم يكن ما يقارب 70% من إنتاجه قد تم إتلافه بسبب سوء الأحوال الجوية، فقد كان بمستطاع هذا المنتج أداء كل تسبيقاته المختلفة للمكتب. إن أوضاع السوق، ونتائج المنتجين الذين لم يتكبدوا خسائر و استفادو من تأخر دخولهم في الإنتاج والتصدير (إبتداءا من شهر مارس) وكذا خبرة المكتب المختص تشهد بذلك. لقد بدأ هذا المنتج صادراته بطريقة تدريجية نهاية نونبر، لكنه خسر كل إنتاجه نتيجة سوء أحوال الطقس بداية فبراير.

- تحليل قدرة المنتجين للحصول على تسبيقات :

إن منح تسبيقات ليواصل المنتجين نشاطهم رغم أنهم مدينين للمكتب، هي الوسيلة الأنجع لمنحهم فرصة لتسديد هذه الديون. رفض إعطاء التسبيقات لمنتجين مدينين للمكتب خلال المواسم السابقة لإعتبارات مناخية أو تجارية خارجة عن إرادتهم، يمكن أن تكون له انعكاسات سلبية جدا على وجودهم كمنتجين. نعطي كمثال على ذلك الواليدية وعبدة حيث رفض المكتب ، تمويل التعاونيات التي كانت رائدة في تصدير الطماطم، حول المنطقتين إلى مناطق منكوبة واتلاف مجموع نظامها التعاوني للتصدير هذا في الوقت الذي كانت فيه هذه المناطق رائدة في ميدان البواكر، بطماطم ذات جودة عالية ومعتمدة من طرف السوق الأمريكية. وقد استمر منتجو هذه المناطق في دعوة مكتب التسويق والتصدير إلى الآن لمساعدتهم وتمويلهم للنهوض بأنشطتهم التصديرية.

المنتج : ز.ل 2005/2006

منتوج ز.ل لم يكن يستجيب لمعايير التصدير، وقد شكلت لجنة خلصت إلى أن بضاعته ذات جودة ناقصة وذات عيار ضعيف. هذا المنتج قد أدى مبلغ التسبيق كاملا لفائدة المكتب الذي قدره 1.000.000 درهم.

المنتج ع.س

صدر في 2003/2004،2441 طن من الحوامض وفي 2004/2005، 1730 طن وأعطى ضمانات أخرى (كمبيالات واعترافات بالدين) ورهون.

2. الشراكة مع المكتب الشريف للفوسفاط

في إطار مخطط المغرب الأخضر، وفي غياب حل بديل لإشكالية التمويل المباشر من طرف المكتب، فقد سعى المكتب مع موافقة مجلسه الإداري إلى طلب مواكبة مجموعة المكتب الشريف للفوسفاط، بهدف مد الفلاحين بوسائل الإنتاج الضرورية لمشروع التنمية الفلاحية لجهة دكالة-عبدة برسم موسم 2009/2010.

- احترام بنود الإتفاقية :

- بمبادرة من مكتب التسويق والتصدير مع دعم من الأطر المحلية لوزارة الفلاحة، استطاع المكتب توقيع 169 عقدا (953 هكتارا) مع منتجي شتوكة-الوليدية عبدة
- على أساس هذا الإنتاج المتوقع أعدت 6 إتفاقيات مع شركاء تجاريين أجانب، وهو شرط فرض من طرف مجموعة المكتب الشريف للفوسفاط قبل تزويد المنتجين بحاجيات الإنتاج أو توقيع الإتفاقية مع المكتب.
- التأخير في تسليم حاجيات الإنتاج بسبب الإجراءات المعقدة التي وضعها المكتب الشريف للفوسفاط من جهة وظهور مرض "توتا ابسولوتا"، قد خلقوا استياءا وتراجعا كبيرا في عدد المنتجين (90%).
- وبالنظر إلى الإلتزامات التجارية لمكتب التسويق والتصدير مع الشركاء الدوليين، فاللجوء الضروري لمنتجي أكادير قد غطى الفراغ الذي أحدثه التراجع الكبير لمنتجي منطقة الوسط وقد أعلم المكتب الشريف للفوسفاط بهذا القرار وعاش يوميا مع المكتب هذا التكيف الضروري الذي صودق عليه من طرف المجلس الإداري بحضور ممثل المكتب الشريف للفوسفاط. نفس المجلس صادق على مواكبة المكتب الشريف للفوسفاط لمنطقتي الشاوية والدار البيضاء الكبرى على مستوى التموين، وفق برنامج إنتاج تقديري مفصل صادق عليه المجلس الإداري المذكور.

يجب الإشارة إلى أن القيمة المالية لمجموع وسائل الإنتاج الموزعة على الفلاحين لاتمثل إلا 19% من الميزانية الكلية المخصصة من طرف المكتب الشريف للفوسفاط لهذا المشروع و التي تبلغ 90 مليون درهم. فمشكل مكتب التسويق والتصدير لم يكن أبدا غياب تمويل منتجين الوسط أو تفضيل جهة سوس، ولكن نقص عدد المنتجين المنخرطين بالوسط بسبب التوفير المتأخر لحاجيات الإنتاج، وعليه لم يحرم أي منتج بجهة شتوكة الوليدية-عبدة من تمويل المكتب الشريف للفوسفاط.

- تركيز التموين الممنوح.

من بين المنتجين الخمس، أ.ب هو الذي يتوفر على أكبر مساحة كما يوضح الجدول التالي :

المنتـــج	المساحة بالهكتار	مساحة عارية	مساحة مغطاة
أ.ب	54,1	20	34,1
ع	13	5	8
ك	3	1	2
إ	9,3	8	1,3
م	3	1	2
المجمـــوع	82,4	35,1	47,4

وعليه، فالمنتج أ.ب الذي تتوفر على مساحة مغطاة تمثل 75% من المساحة المغطاة الإجمالية لمجموع المنتجين المجمعين حول المحطة، هو الذي استفاد من الحصة الكبرى للتموين بحاجيات الإنتاج. هذه العلاقة العضوية بين حجم المساحة وحاجيات الإنتاج، قد طبقت بطريقة مماثلة على مجموع الجهات المستفيذة بما فيها جهتي شتوكة-دكالة عبدة والدار

البيضاء الكبرى والشاوية.

- غياب المعلومات حول المساحات المزروعة وأصناف المزروعات

يتضمن الملف الإداري برنامج الإنتاج وتصريح بالكمية المعدة على بياض. علما أن برنامج الإنتاج لم يكن قد أعد بشكل نهائي نظرا للتغيرات التي حصلت بعد تراجع منتجي منطقة الوسط كما وقد كان من الضروري حماية مصالح المكتب عبر وضع اليد على التزامات موقعة من طرف المنتجين قبل القيام بأية طلبية لذى المونين الذين تم اختيارهم من طرف المكتب الشريف للفوسفاط وتتم تسوية هذه الوضعية تدريجيا مع البلورة النهائية لبرنامج الإنتاج مع الفلاحين بمختلف مناطق المغرب ووفقا للالتزامات مع الزبناء بالخارج.

لم يحصل أي منتج على أي تموين بدون زيارات قبلية ميدانية للتأكد من وجود المساحات المستغلة وزيارة بعدية للتأكد من الإستعمال الفعلي والمحكم لحاجيات الإنتاج الممنوحة. وقد كانت هذه الزيارات الميدانية لأجل متابعة تطور المزروعات والبيوت المغطاة المجهزة. مرضية مما يجعل من الصعب توقع أو الحيطة وقوع أي انحراف لمواد الإنتاج عن المسار المحدد لها.

علاوة على ذلك و في اطار الشراكة التجارية الموقعة مع «شركة الفواكه « الفرنسية كما هو مطلوب من طرف المكتب الشريف للفوسفاط قبل تزويد المنتجين بالحاجيات. استقر مهندس فرنسي تابع لهذه الشركة ذو خبرة كبيرة. بأكادير. من أجل القيام بالتأطير اليومي بمعية تقنيي المكتب. لإنتاج الفلاحين الخمس و الوقوف على تتبع حاجياتهم و تزويدهم بها وطريقة إستعمالها.

- عدم كفاية مداخيل التصدير لتغطية المصاريف

يتعلق الأمر بمعطى هيكلي يهم كل المجموعات المصدرة وليس فقط مكتب التسويق والتصدير.إذ أن موسم التصدير يجب أن يغطي كل الفترة ما بين أكتوبرو يونيو والإستفادة من كل الفرص المتاحة من طرف الأسواق. ذلك أنه علاوة على جودة المنتوج. يجب ضمان إستمرارية تزويد السوق بالمنتوجات.

المنتج أ.ب : سبب الدين

- الكمية الوحيدة المصدرة خلال الفترة ما بين نهاية نونبر ونهاية يناير صادفت سوقا ذي أثمان بيع منخفضة جدا.
- ضياع كل الإنتاج المتبقي الذي يمثل 70% من التقديرات عند هذا المنتج وذلك بسبب شدة الفياضانات التي أدت لإيقاف التصدير وضياع مداخيل هامة جدا كما تبين ذلك الخبرة التي قام بها مكتب متخصص بطلب من المكتب.

نموذج تصدير لنفس المنتوج (الطماطم) لمنتجين مختلفين لهما نفس الكمية و فترتين للتصدير مختلفتين :

تعييـــن	أب.ب	خ
الكمية المصدرة بالطن و فترة التصدير	509,04 نوفمبر - يناير	568,46 فبراير - ابريل
ثمن البيع الخام درهم/ كيلوغرام	5,38	12,76
ثمن الصافي درهم/ كيلوغرام	1,88	7,72
مصاريف التصدير بنسبة %	65%	40%
مصاريف التصدير درهم/ كيلوغرام	3,5	5,05

إن منتجي الكوسة (إ.س- أ.م- أ.س و أ.إ) وأمام ضعف أثمنة البيع خلال فترة التصدير الخريفية. قد أخذوا قرارا جماعيا بعدم المشاركة في البرامج الشتوية والربيعية مما حرمهم من الإستفادة من أثمنة مشجعة سجلت بعد شهر دجنبر

2009، مما لم يسمح لهم بتغطية بقية ديونهم.

3. تدبير المستحقات عن طريق المحاكم :

تجدر الإشارة إلى أن المكتب استخلص 9.366.966,72 درهما كما هو مبين بالجدول بعده، وليس مبلغ 6.553.271,56 درهم كما جاء في تقرير المجلس الأعلى للحسابات.

شركات التحصيل	المبلغ المحصل بالدرهم
شركة س	2.774.010,83
شركة ف	1.759.476,73
شركة ك	2.019.784,00
مكتب ذ ع ف	2.813.695,16
المجموع	9.366.966,72

- بالإضافة إلى هذا، فإن إتفاقيات جدولة الديون مع المنتجين إضافة إلى الديون القابلة للتحصيل والمضمونة برهون وحجوزات، تصل إلى 86.409.294,52 درهما.
- رغم المجهود المسجل فقد قرر المكتب الرفع من وثيرة تحصيل مستحقاته حيث سيتم إعلان طلب عروض مفتوح لإعطاء فرصة لشركات استخلاص أخرى جديدة للعمل على استخلاص هذه المستحقات.

3-1- الديون المشكوك فيها لذا المنتجين

- المساطير المعمول بها للمتابعة : أجل تحويل الملف إلى النزاعات القضائية

- المساطر المتبعة لتحصيل الديون لدى شركات الإستخلاص، مدونة في "دفتر مساطر العمليات التجارية". أجل إحالة هذه الملفات يختلف من حالة إلى أخرى بحسب أصل الدين، والإستمرارية في التصدير عن طريق المكتب.
- بالنسبة للحالات المذكورة من قبل المجلس الأعلى للحسابات (أ.س-أ.إو م.م.أ) لم تتم إحالة ملفاتهم إلى شركات التحصيل إلا سنة 2008 للأسباب التالية:
  - جليد وبرد حيث أعلن هذا الموسم موسما منكوبا.
  - توقف المكتب عن تموين المنتجين
  - طلب تموين هذه الملفات من طرف القرض الفلاحي لم يلق جوابا.
  - المدة الضرورية لإيجاد حل بديل.

- إخبار المنتجين والإعتراض على مبالغ الدين

إن المنتجين المعترضين المعنيين كانوا بصفة دورية يخبرون من طرف المكتب بوضعيتهم، بدليل بروتوكولات الإتفاق التي وقعوا عليها وصادقوا عليها. بعد إحالة ملفاتهم إلى العدالة، لايبقى لهم بديل سوى الإعتراض لإيقاف مطالبة المكتب باستخلاص حقوقه المشروعة.

- ديون مسجلة على أصول حصيلة المكتب

الوثائق المسلمة للمجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بهذا الملف هي :

- الوثائق المحددة من طرف قانون الحسابات والتي هي بمثابة مرجع للمدققين للإشهاد على صحة المبالغ المتواجدة بلوائح الإستنتاج: اللوائح المحاسبية (الكتاب الكبير - لوائح وغيرها- كتب الحسابات) زيادة على اثباتات مكتوبة.

- كشف منتج يوضح حسب الموسم مجموع العمليات المحاسبية لكل منتج.

2.3 الديون المستحقة على زبناء آخرين

- ديون على مجموعة س السابقة

في إطار إعادة هيكلة مجموعة س سنة 1999، تم توقيع بروتوكول إتفاق بين الدولة والأبناك الدائنة لهذه المجموعة. فقد تنازلت الدولة المغربية نهائيا عن المطالبة بالخصوم الضريبية وشبه الضريبية للشركات المدنية لمجموعة س. وفي هذا الإطار، فقد تم تكوين مؤونة لتغطية هذه الخسارة.

مجموعة س.ل

تبعا لملاحظة المجلس الأعلى للحسابات، فقد أحال المكتب ملفا متكاملا لشركة الإستخلاص لمباشرة مسطرة قضائية لأجل الأداء ضد المجموعة المذكورة.

ديون على شركات النقل

هذا المبلغ مرتبط بالجزء «المتضرر والناقص» المتبقي عند نهاية كل موسم، وذلك بعد خصم المكتب للمبالغ المتعلقة بالمعاملات الشاملة السنوية. وقد تم تكوين مؤونة لتغطية هذه الخسارة.

3-3- ديون في ذمة وسطاء تجاريين

- ديون في ذمة شركة م.ز

لقد تم اقتراح هذا الوسيط من طرف المنتج « ب» لتسويق منتوجه. وقد أخذ هذا المنتج على عاتقه ما بذمة هذا الوسيط حيث سلم للمكتب 700.000 درهم وكمبيالة بمبلغ 360.082,13 درهم لم يتم استخلاصها بعد.

- دين في ذمة الوسيط أ.ك

صدر حكم بتاريخ 01 يوليوز 2010 من طرف المحكمة التجارية بالدار البيضاء، يقضي بأداء شركة أ.ك مبلغ 58.680,17 أورو لفائدة المكتب. وقامت شركة الإستخلاص المكلفة بهذا الملف باتخاذ الإجراءات المسطرية لدى القضاء لتنفيذ هذا الحكم.

- دين في ذمة الوسيط ك.ر

على غرار كل ملفات الوسطاء التجارين، يتوفر المكتب على حسابات البيع وعلى فواتير التعشير وضمانة بنكية ب 100.000,00 أورو وضمانة شخصية لرؤساء شركة ك.ر ومحطة أ.ك تغطي كامل الدين. وقد رفع المكتب دعوة قضائية لدى المحاكم الفرنسية من أجل استخلاص مستحاقته. وبواسطة رسالته المؤرخة في 2010.10.06، قام دفاع المكتب بإخبارنا بأن حكم عن المحكمة التجارية بباريس صدر بتاريخ 2010.09.029 أعطى الحق للمكتب، وأقر صحة الضمانة ورفض طلب البنك. بالنسبة لبقية الدين، فقد أعطى المكتب موافقته لإستئناف هذا الحكم معتمدا على الإتفاقية الموقعة مع شركة أ.ك والملفات المتكاملة للأداءات التي كان يقوم بها الوسيط ك.ر لفائدة المكتب لحساب محطة أ.ك.

4-3- ملفات أخرى

- الصندوق المشترك للمخاطر التجارية (أ.م.م.ت)

هذا الصندوق أنشئ تبعا لقرار المجلس الإداري للمكتب لموسم 1965/66 لأنشطة البواكر ولموسم 1967-1966 للحوامض.

- حدد القرار المديري رقم 13/2001 بتاريخ 2001.11.01، ميدان تطبيق هذا الصندوق المشترك للمخاطر التجارية بالرجوع إلى المساطر المتبعة منذ إنشاء المكتب.
- هذا الصندوق مخصص حصريا لتسوية العمليات المرتبطة بالإنتاج.

- الرسوم البنكية ومصاريف رسوم الإنتاج المسجلة في حساب هذا الصندوق

تسجيل المصاريف البنكية في حساب هذا الصندوق يبرر كمايلي :

- هذه المصاريف لها علاقة مباشرة بتمويل الإنتاج.
- تسوية هذه الرسوم والمصاريف البنكية المرتبطة بالإنتاج تتم في إطار هذا الحساب اعتمادا على المساطر الجاري بها العمل في المكتب وفي القطاع بصفة عامة.

- تعويض المنتجين

قررأعضاء اللجنة :

- جدولة دين تعاونية ر.م. بسبب احترام إلتزاماتها إزاء المكتب بالمقارنة مع باقي المنتجين الذين لم يزودوا المكتب إلا بجزء يسير من إنتاجاتهم.
- اعتبار المذكرة الموجهة من طرف رئيس مرفق الإنتاج إلى الإدارة العامة لتحديد المبالغ المستحقة التي تم تحديدها في حسابات التصفية، يمكن أن تعوض أي اجتماع في هذا الاتجاه.
- الإقتناع بالحجج المقدمة من طرف المدير العام لمحطة سوكوبير خصوصا:
- على مستوى المحطة : أي تسريب لملف المبيدات كان سيقود إلى مشاكل بين أعضاء التعاونيات مما يهدد
- استقرارهم كمجمعين.
- على المستوى المحلي: عدم تعويض المنتجين كان سيؤدي إلى مشكل اجتماعي خصوصا وأن الأمر يتعلق
- بالفلاحين الصغار مع كل النتائج السلبية التي يمكن أن تنجم عن رفض التعويض من إساءة لسمعة محطة المكتب خاصة وأنها في بداية إعادة فتحها.
- على المستوى الدولي: أي تسريب لهذا المشكل الحساس كان سيمس كل المجموعات المصدرة وسمعة الصادرات المغربية.

يجب الإشارة هنا إلى أن المصلحة العليا للإقتصاد الوطني والقطاع كانتا فوق كل الإعتبارات ، حيث أن المكتب أخذ هذا القرار حصريا لصالح صغار المنتجين لجهة ب.

- توظيفات جديدة بعد عمليات المغادرة الطوعية

هذه التوظيفات تمت في إطار المخطط الإستراتيجي الجديد، حيث يصعب على المكتب مواكبة مهمته الجديدة وتموقعه الإستراتيجي الجديد بدون تقوية موارده البشرية بأطر مؤهلة لمساندة التحديات الجديدة.

- منحة الحصيلة ومنحة المردودية والنتائج الصافية لمجموعة مكتب التسويق والتصدير :

أنشئت هذه المنح قبل تأميم مكتب التسويق والتصدير سنة 1965، وتعتبر تكملة لراتب المستخدمين الذين لم تتغير وضعيتهم منذ عدة سنوات، نتيجة للحالة التي مر بها المكتب.

وعقلنة لهذا الوضع القائم منذ أربعين سنة، فقد قام المجلس الإداري للمكتب في 2010.01.07 باعتماد نظام أساسي للمستخدمين سيضع نظام تعويضات شفاف. هذا المشروع في مراحل متقدمة للمصادقة عليه من طرف وزارة الإقتصاد والمالية.

خاتمة:

من خلال التموقع الإستراتيجي الجديد للمكتب، سيصبح هذا الأخير شركة تجارية (سوكو شوشا: نموذج ياباني حضي بنجاح باهر على المستوى الدولي) ذات رأسمال مفتوح على المنخرطين فيها من الفلاحين الصغار وتتدخل في التسويق على مستوى السوق الداخلي والأسواق الخارجية لصالح صغار الفلاحين حتى يساهم في تثمين مداخيلهم وتنمية الصادرات المغربية.

إن الهدف الأسمى لهذا التموقع الجديد لايرجع إلى جعل المكتب في منافسة مع الخواص، ذلك أنه كمؤسسة عمومية يجب أن يكون إحدى الأيادي العملية للحكومة في إطار تفعيل إستراتيجياتها القطاعية من أجل أن يتدخل بإسمها في مناطق الهشاشة الإجتماعية والإقتصادية التي هي في حاجة إلى تدخل الدولة. بل إن المكتب سيكون المؤسسة العمومية الوحيدة المتدخلة في الشق البعدي للمجهود العمومي داخل الإقتصاد التضامني من أجل إنجاز خدمات التثمين واللوجستيك والتسويق، ذلك أن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ووكالة التنمية الإجتماعية ومديرية الإقتصاد الإجتماعي ومكتب تنمية التعاون يتدخلون جميعهم في الشق القبلي لهذا الإقتصاد من أجل تدعيم الإنتاج وتنظيم المنتجين وتحسين وضعهم الإجتماعي والإقتصادي.

إن تدخل المكتب في هذا الشق لايقوم فقط على اعتبارات إجتماعية مرتبطة بالجهد الخاص الذي تقوم به الدولة في الإقتصاد التضامني، بل أيضا بسبب طاقات الإنتاج الهامة التي يحملها والتي من شأنها أن تساهم بشكل قوي في تنمية الصادرات وفي تحسين فعلي لمداخيل الفلاحين الصغار خاصة وأن إتفاقيات التبادل الحر والشراكة التي وقعها بلدنا مع أكبر الأسواق الدولية تخلق حاجة قوية لكميات إضافية من الإنتاج المغربي التي يمكن أن تعد لهذه الأسواق.

وهكذا فإن تدخل المكتب لايمكن أن يتصور في إطار تنافسي، بل يجب أن نراه كتفعيل لتدخل عمومي فعال و مربح وشفاف في إطار إقتصاد تضامني يزخر بطاقات كبيرة للتصديرويمكن أن تضمن مدخولا قارا ومستديما للفلاحين الصغار ومن تم أن يساهم في رفع نسبة النمو الإقتصادي لبلدنا.

III - جواب وزير المالية

(نص مقتضب)

1. بيع و تصفية الممتلكات

وجب التذكير بأنه طبقا لمقتضيات الفصل 9 من القانون رقم 00-69 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة و هيئات أخرى فإن مراقب الدولة لمكتب التسويق و التصدير يحضر بصفة استشارية جلسات مجلس الإدارة أو الجهاز التداولي وكذا اجتماعات مختلف اللجان المحدثة تطبيقا لأحكام النصوص التشريعية أو التنظيمية أو النظامية أو الاتفاقية المتعلقة بالهيئة الخاضعة للمراقبة بما في ذلك اللجنة المكلفة ببيع الأملاك العقارية لمكتب التسويق و التصدير دون امتلاك سلطة التداول.

من جهة أخرى، فإن مشاركة مراقب الدولة في العمليات الخاصة ببيع الممتلكات التابعة لمكتب التسويق و التصدير اقتصرت على مراقبة احترام مبادئ تنفيذ المسطرة الخاصة بهذه العمليات و التي تستوجب وجوب وجود رخصة من طرف مجلس الإدارة و التي أعطيت بتاريخ 22/07/2002 وكذا بتاريخ 25/04/2008 و إعلان للبيع صادر عن وزارة الاقتصاد و المالية طبقا لمقتضيات المادة 9 من القانون رقم 39-89 المتعلق بتحويل المنشآت العامة إلى القطاع الخاص في إطار نشر طلبات للعروض في جرائد وطنية و ذلك على أساس تقييم أجراه خبراء محلفين.

2. توظيفات جديدة بعد عملية المغادرة الطوعية

تأتي هذه التوظيفات، المدرجة في الميزانيات برسم سنة 2008 و 2011، بطلب من مسؤولين بمكتب التسويق و التصدير نظرا للحاجة إلى مثل هذه الكفاءات و لمرافقة تنفيذ الإستراتيجية الجديدة للمكتب التي أقرها مجلس الإدارة. كما يتوفر المستخدمون الجدد للمكتب على كفاءات في ميادين التسويق والتثمين و التجميع يعاني المكتب خصاصا بشأنها.

بالنسبة للمناصب المرخصة برسم سنتي 2010/2011 فعددها 18 منصبا منها 4 مناصب مرخصة برسم سنتي 2009/2010 و 6 مناصب تخص ترسيم بعض العملاء العرضيين. و عليه فإن مجموع المناصب المرخصة حديثا برسم سنتي 2010/2011 هو 14 منصبا عوض 18.

إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة
- نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال -

تعنى إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة بتطبيق السياسة الجمركية الوطنية، وتناط بها على وجه الخصوص مهمة إنعاش الاستثمار، بحيث يأخذ تدخلها في هذا الصدد أوجها متعددة، من بينها على الخصوص تشجيع الأنظمة الاقتصادية للجمارك وخاصة نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال.

ويعتبر القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال نظام جمركي يمكن من استيراد بضائع يراد تحويلها أو صياغتها أو تكملة صنعها بغية تصديرها على شكل منتجات مقاصة ، وذلك مع وقف الرسوم والمكوس المفروضة خلال هذه العملية.

ويعد هذا النظام من أهم الأنظمة الاقتصادية بالنظر إلى حجم المبادلات، ذلك، وكما هو مبين في الجدول أدناه، فإن من بين مجموع المبادلات التي تمت في إطار الأنظمة الاقتصادية للجمارك، يمثل نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال خلال السنوات الثلاث (2007-2009) حوالي 81% من حجم الواردات و 78% من حجم الصادرات:

	حجم المبادلات بملايين الدراهم		
	2007	2008	2009
مجموع الواردات في إطار الأنظمة الاقتصادية الجمركية	67.918,60	75.932,20	52.500,20
حصة نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال	58.016,20	64.146,00	38.649,10
النسبة المئوية%	85	84	74
مجموع الصادرات في إطار الأنظمة الاقتصادية الجمركية	115.301,20	135.451,40	99.061,50
حصة نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال	89.296,50	105.961,60	77.373,80
النسبة المئوية%	**77**	**78**	**78**

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

انصبت المهمة التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات حول تقييم مساطر تسيير الأنظمة الاقتصادية المعدة من طرف إدارة الجمارك وخاصة ما يتعلق منها بنظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال بالمديرية الجهوية الدار البيضاء-الميناء.

وقد أسفرت هذه المهمة عن مجموعة من الملاحظات تتعلق أساسا بمسطرة التعشير وشروط الاستفادة من الأنظمة الاقتصادية و تسيير حسابات القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال و النزاعات المرتبطة بالأنظمة الاقتصادية.

أولا- مسطرة تعشير البضائع

تخضع تصاريح الاستيراد والتصدير لمراقبة آنية ، وعند الاقتضاء، لمراقبة مؤجلة.

فيما يخص المراقبة الآنية، فقد لوحظ أن الفحص المادي الذي تقوم به المصالح الجمركية لعينة من البضائع موضوع التصاريح، يشمل كمية تبقى دون عتبة 10% من الكمية المصدرة وهو ما لا يخول تحقيق الأهداف المنتظرة من المراقبة المادية.

أما فيما يخص المراقبة المؤجلة، فقد وقف المجلس الأعلى للحسابات على ما يلي:

1. عدم احترام الأجل المحدد للمراقبة

لوحظ أن التصاريح الأحادية للبضائع - DUM- المفصلة تبعث إلى الخلية المكلفة بالمراقبة المؤجلة خارج أجل ثمانية أيام المنصوص عليه في المذكرة رقم 412/22013 الصادرة بتاريخ 5 دجنبر 2001. وهو ما يحول دون توفر البضاعة موضوع التصريح لدى المصالح المختصة قصد فحصها ماديا إن دعت الضرورة لذلك.

2. غياب مرجع لتقدير المخاطر قصد استهداف التصاريح الأحادية للبضائع DUM التي تستوجب معالجتها

تنص المذكرة رقم 412/22013 السالفة الذكر على أن استهداف التصاريح المعنية التي تراد مراقبتها في إطار المراقبة المؤجلة، يقوم بناء على مرجع لتقدير المخاطر يتم إعداده و تطويره محليا. غير أن المجلس لاحظ غياب هذا المرجع بالمديرية الجهوية للدار البيضاء الميناء.

3. عدم إعداد قوائم التسيير

لوحظ، بخصوص المراقبة المؤجلة، عدم إعداد القوائم المنصوص عليها في المذكرة رقم 412/22013 ، وخاصة منها القوائم اليومية للتصاريح المعنية (DUM) التي تم استهدافها ولم تتمكن المصلحة من معالجتها بعد انصرام أجل ثمانية أيام.

وعليه، يوصي المجلس إدارة الجمارك بما يلي :

- **فيما يخص المراقبة الآنية: وضع معايير لكل قطاع من الأنشطة تهم تحديد العينات التي سيتم اعتمادها في حالة الفحص المادي؛**
- **وفيما يخص المراقبة المؤجلة: إعادة النظر في المسطرة بشكل يمكن من احترامها و الحفاظ على حقوق الخزينة.**

ثانيا - شروط العمل في إطار الأنظمة الاقتصادية الجمركية

ينص الفصل 138 من مدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة على أنه لا يمكن أن يستفيد من نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال إلا الأشخاص الذين تتوفر أو يمكن أن تتوفر لديهم الأدوات اللازمة لعمليات الصنع، أو الصياغة أو تكملة الصنع المزمع القيام بها.

إلا أن المجلس لاحظ أنه موازاة مع التخلي تدريجيا عن البحوث الميدانية الرامية للتحقق من هذا الشرط، لم يتم اعتماد أية وسيلة أخرى تمكن إدارة الجمارك من معرفة نشاط المقاولة ومدى توفرها على الأدوات اللازمة.

وعليه، يوصي المجلس بوضع طرق مناسبة للمراقبة بالشكل الذي يخول التحقق من توفر الراغبين في العمل تحت نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال، على الأدوات اللازمة لذلك.

1. تسهيلات الكفالة

وضعت إدارة الجمارك، لفائدة المقاولات المصدرة، تسهيلات للكفالة، وحددت شروط الاستفادة منها في المذكرة رقم 313/8250 الصادرة بتاريخ 11 يونيو 2009، والتي توضح طرق منح تسهيلات الكفالة في مجال الأنظمة الاقتصادية الجمركية.

- الكفالة المختلطة : وتؤلف بين الكفالة الشخصية للمقاولة المتعهدة في حدود 80% من مبلغ الرسوم والمكوس وكفالة بنكية أو إيداع 20% من هذا المبلغ. ويمنح هذا النوع من الكفالة للشركات التي تعمل بانتظام في إطار الأنظمة الاقتصادية الجمركية والمتوفرة على الأدوات والأجهزة التي توافق والنشاط التي تمارسه؛

- الكفالة المبنية على تعهد المقاولة المصدرة: وهي كفالة شخصية تقبل من الشركات المصنعة المصدرة التي تعمل في إطار الأنظمة الاقتصادية الجمركية والتي حققت، خلال الموسم الضريبي المنصرم، رقم معاملات لا يقل عن 10 ملايين درهم.

ولاحظ المجلس أن تسهيلات الكفالة تمنح لمقاولات لا تتوفر فيها الشروط اللازمة، وهو ما ينطبق على الحالات الآتية :

- شركة I.I.A التي استفادت ابتداء من تاريخ 21 نونبر 2009 من تسهيل الكفالة بناء على تعهد المقاولات المصدرة في حدود مبلغ 45 مليون درهم رغم أنها لا تتوفر على الشروط المطلوبة سيما الشرط المتعلق برقم المعاملات المتعلق بالصادرات؛
- شركة A.O.B التي استفادت ابتداء من 24 مايو 2006 من تسهيل الكفالة المختلط في حدود مبلغ 9.600.000,00 درهم رغم أنها لم تشرع بعد في مزاولة نشاطها ولا تتوفر على الأدوات اللازمة لهذا النشاط.

وقد أفضت هذه الاختلالات إلى تراكم نزاعات مهمة بحيث أن تحليل قائمة النزاعات المرتبطة بالأنظمة الاقتصادية الجمركية مكن من الوقوف على الملاحظات التالية:

- هيمنة حسابات الأنظمة الاقتصادية الجمركية المشمولة بتسهيلات الكفالة، على قائمة النزاعات إذ شكلت هذه الحسابات حتى حدود نهاية شهر مايو من سنة 2010، أزيد من 69% من حسابات الأنظمة الاقتصادية الجمركية التي كانت موضوع نزاعات (42% مشمولة بالكفالة التعاضدية و19% بالكفالة المختلطة و 8% بالكفالة المبنية على تعهد المقاولات المصدرة)؛
- أهمية حجم المبالغ الباقي استخلاصها نتيجة لحسابات الأنظمة الاقتصادية الجمركية بمديرية الدار البيضاء الميناء: وتقدر هذه المبالغ نهاية 2009 ب 1.377.701.885,00 درهم. و تشكل المبالغ المشمولة بتسهيلات الكفالة المبنية على تعهد المقاولات المصدرة ما يزيد عن % 35 من الباقي استخلاصه أي مبلغ 482.900.183,00 درهم، فيما تصل المبالغ المتعلقة بتسهيل الكفالة المختلط إلى 00 ,160.869.456 درهم أي قرابة 12% من مجموع الباقي استخلاصه عن حسابات الأنظمة الاقتصادية الجمركية.

وعليه، يوصي المجلس بتوضيح شروط الاستفادة من تسهيلات الكفالة والسهر على احترام شروط الاستفادة منها المنصوص عليها في المذكرة رقم 313/8250.

2. برنامج تصنيف المقاولات

وضعت إدارة الجمارك منذ فبراير 2006 برنامجا لتصنيف المقاولات، تستفيد بمقتضاه المقاولات المصنفة «أ» من تسهيلات الكفالة بناء على تعهد المقاولات المصدرة بدون احترام أي سقف، كما تستفيد من مصاحبة الإدارة لها من أجل الحصول على وضع «الفاعل الاقتصادي المقبول». وقد تم تحديد مقتضيات هذا البرنامج بواسطة الدورية رقم 312/4988 بتاريخ 16 فبراير 2006 والدورية رقم 313/5087 بتاريخ فاتح فبراير 2008 الصادرتين عن المدير العام لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة.

وقد مكن افتحاص ملفات ترشيح المقاولات المصنفة، على ضوء الشروط الواردة في المذكرتين السالفتي الذكر، من الوقوف على الملاحظات التالية :

- **منح التصنيف لمقاولات رغم أن ملفات ترشيحها غير مكتملة**: لوحظ أن مجموعة من المقاولات استفادت من التصنيف رغم عدم إدلائها بالقوائم الضريبية المتعلقة بالثلاث سنوات التي تسبق ترشيحها، وفي حالات أخرى تم الإدلاء بقوائم غير مؤشر عليها من طرف المصالح الضريبية؛

- **عدم قيام المقاولات المصنفة بتجديد القوائم الضريبية ونبذة من السجل التجاري**: تلتزم المقاولات التي تحظى بالتصنيف بتجديد القوائم الضريبية وموجز السجل التجاري بشكل سنوي، إلا أن المجلس لاحظ أن هذا الإلتزام لا يتم احترامه من طرف أغلبية الشركات المصنفة؛

- **منح التصنيف لمقاولات سبق لها أن ارتكبت مخالفات خطيرة**: عند افتحاص حسابات الأنظمة الاقتصادية الجمركية المكتتبة من طرف مقاولات مصنفة تم الوقوف على مخالفات خطيرة، سبق أن ارتكبتها مقاولتان مصنفتان (LP و SF)،

و هي مخالفات تتعلق بالشطط في استعمال الأنظمة الاقتصادية الجمركية.

ثالثا. تسيير حسابات القبول المؤقت من أجل تحسين الصنع الفعال

انصبت مهمة المجلس الأعلى للحسابات على افتحاص تسيير حسابات القبول المؤقت من أجل تحسين الصنع الفعال في قطاع النسيج والألبسة والذي توجد معايير تصفية الحسابات الخاصة بها في الملحق رقم 2 من المرسوم التطبيقي لمدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة وكذا في الملحق رقم 6 من النظام الجمركي. وقد هم هذا الافتحاص عينة من التصاريح الأحادية للبضائع - DUM- المقدمة خلال السنوات من 2007 الى2010.

وتجدر الإشارة إلى أن غياب قائمة للشركات العاملة في قطاع النسيج والألبسة والتي تستفيد من نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال، شكل عائقا بالنسبة لمهمة الافتحاص التي قام بها المجلس.

1. مراقبة نسبة نفايات الصنع المصرح بها

لوحظ أن بعض الفاعلين يصرحون بنسب نفايات تفوق تلك المنصوص عليها في الملحق رقم II من المرسوم التطبيقي لمدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة. وقد تم الوقوف على هذا التجاوز عند عدة مقاولات من بينها الأمثلة الآتية:

إسم المقاولة	المادة المستوردة في إطار القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال	منتوج المقاصة	نسبة نفايات الصنع حسب التنظيم الجمركي	النسبة المصرح بها %	نسبة التجاوز %
ك.ف (5س)	خيوط قطن	أقمشة مصنرة	15	35,71	20,71
ب.ج (5س)	خيوط قطن	أقمصة قصيرة	35	49,18	14,18
م.ف (5س))	أقمشة مصنرة	أقمصة قصيرة	20	33	13
س.م (5س)	خيوط قطن	أقمصة قصيرة	35	45	10

إن تصريف الكميات، المصرح بها تجاوزا كنفايات، داخل السوق الداخلي من شأنه أن يخل بالمنافسة نظرا لأن هذه المواد تم استيرادها دون استيفاء أداء الرسوم والمكوس المستحقة.

و يتوجب مبدئيا، على مفتشي الجمارك، في حالة التصريح بنسب نفايات تتجاوز النسب التنظيمية، ألا يقوموا بالتصديق على التصريح إلا بناء على قرار إداري يسمح بتجاوز النسبة التنظيمية، إلا أنه تبين خلال المهمة الرقابية التي قام بها المجلس أن هذا التصديق يتم في غياب أي قرار إداري من هذا النوع.

من جهة أخرى، فإن الملحق رقم 2 من المرسوم التطبيقي لمدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة كما تم تغييره وتتميمه لا يحدد نسب النفايات إلا بالنسبة لفئات محدودة من المنتجات. وهو ما يجعل المراقبة محدودة وغير موضوعية يخل بالمساواة بين الفاعلين نظرا لاحتمال وجود نسب نفايات مختلفة بالنسبة لمنتوج واحد حسب التصاريح.

2. مراقبة شروط تصفية الحسابات:

لوحظ أن بعض الفاعلين يصرحون بنسب تصفيات تفوق النسب التنظيمية. وفيما يلي مثالان :

- شركة I.C التي تستورد أقمشة من القطن قصد إعداد أقمصة للرجال: تصرح هذه الشركة عند تصفية حسابات القبول المؤقت من أجل تحسين الصنع الفعال، باستعمالها كمية 2,89 متر من القماش في كل قميص في حين لا تتجاوز النسبة التنظيمية عتبة 1,30 متر للوحدة.
- شركة F.C تستورد أقمشة من القطن قصد إعداد فساتين، وعند تصفية حساباتها بمناسبة التصدير: تصرح هذه الشركة باستعمالها كمية 1,83 متر من القماش في كل فستان، في حين لا تتجاوز النسبة التنظيمية عتبة 0,90 متر للوحدة.

وفي غياب تحقيقات ميدانية تثبت صحة تصفية الكميات المصرح بها، فإن الكميات المخصومة تجاوزا تحرم خزينة الدولة من المبالغ التي تناسب قيمة الرسوم والمكوس الواجب تطبيقها على الكميات موضوع التجاوز.

وفضلا عن أن هذا التجاوز يشكل تملصا من أداء الواجبات الجمركية، فإنه يؤدي إلى الإخلال بالمنافسة بالسوق الداخلي.

وهكذا، ففي عينة من 20 تصريحا للتصدير، أحصت هيئة المجلس الأعلى للحسابات مبلغا يزيد عن مليون درهم تناسب قيمة الرسوم والمكوس المتملص أدائها بهذه الطريقة.

وتجدر الإشارة إلى أن عدد التصاريح التي كانت موضوع التجاوزات المذكورة تبقى صغيرة جدا بالنظر إلى عدد التصاريح التي يتم تسجيلها بمديرية الدار البيضاء الميناء. وقد تم اختيار هذه العينة الصغيرة نظرا لاستحالة التأكد من صحة طرق تصفية الحسابات بالنسبة لأغلب التصاريح.

بالمقابل، يسجل المجلس أن التصاريح الأحادية للضائع (DUM) المودعة قصد تصفية حسابات القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال، والتي تستعمل وحدة الوزن (كيلو غرام) كوحدة للتصفية، قد تم التصديق عليها من طرف إدارة الجمارك في غياب أية قاعدة تنظيمية.

بناء على ما سلف، يمكن استخلاص ما يلي :

- عدم خضوع تصاريح التصفية لحسابات القبول المؤقت من أجل تحسين الصنع الفعال لمراقبة جدية، بحيث أن مصالح إدارة الجمارك تقوم بالتصديق على تصاريح نسب نفايات وطرق تصفية دون احترام القواعد التنظيمية؛
- عدم وجود قواعد تنظيمية لتصفية الحسابات بالنسبة لمجموعة من منتجات المقاصة، فأمام تنوع المنتجات المصنعة والتطور المستمر لطرق التصنيع، لا تستطيع حتى المختبرات المختصة أن تحيط بتفاصيل أساليب الصنع لدى كل وحدة صناعية.

وبالتالي، فإن طرق تصفية حسابات القبول المؤقت من أجل تحسين الصنع الفعال تبقى في غالب الأحيان مبنية على ما يتم التصريح به وهو ما لا يخلو من شطط من قبل الفاعلين.

وعليه، يوصي المجلس بوضع تصور لنظام يمكن من تشجيع الاستثمار والتصدير مع الحفاظ على حقوق خزينة الدولة.

رابعا - المنازعات المرتبطة بالأنظمة الاقتصادية الجمركية

تنظم المذكرة رقم 420/14704 الصادرة عن رئيس قسم النزاعات بتاريخ 25 يوليوز 2001، مساطر تدبير ملفات المنازعات الجمركية. وقد مكن افتحاص ملفات النزاعات المتعلقة بالأنظمة الاقتصادية الجمركية على ضوء هذه المذكرة، من الوقوف على الاختلالات الآتية :

1. تأخر في إعداد الملفات

لوحظ أن ملفات المنازعات لا يتم إعدادها مباشرة بعد اكتشاف المخالفة، بل إن بعض الملفات لم يتم إعدادها إلا بعد مرور عدة سنوات بعد اكتشاف المخالفة.

2. عدم احترام الأجل المحدد لبعث الملفات إلى المصلحة المختصة بالنزاعات

حسب المذكرة رقم 420/14704، فإن الملف يجب أن يبعث داخل أجل شهرين من تاريخ اكتشاف المخالفة، إلا أنه لوحظ أن بعض الملفات لم يتم بعثها إلى المصلحة المختصة إلا بعد مرور أزيد من سنتين بعد إعداد الملف المتعلق بها.

3. تأخر في وضع الشكايات لدى المحاكم

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أنه بخصوص بعض المنازعات لا يتم وضع الشكاية لدى المحاكم إلا بعد مرور عدة أشهر من تاريخ توصل المصلحة المختصة بهذه الملفات.

4. عدم احترام شكليات تحرير المحاضر

خلافا لمقتضيات الفصل 240 من مدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة، يتم تحرير المحاضر المتعلقة بالمنازعات دون تضمينها توقيع المعني بالأمر أو الإشارة إلى رفضه التوقيع على المحضر. وقد تم الوقوف على هذا الاختلال في أغلبية الملفات التي افتحصها المجلس الأعلى للحسابات.

ومن شأن هذا العيب أن يؤدي إلى بطلان المحضر وذلك طبقا لمقتضيات الفصل 243 من مدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة.

وعليه، يوصي المجلس إدارة الجمارك بالسهر على اعتماد آجال معقولة بشأن كل مرحلة من مراحل تدبير المنازعات، وكذا السهر على احترام المساطر الموضوعة بهذا الصدد.

II - جواب وزارة الإقتصاد و المالية

(نص الجواب كما ورد)

أولا - مسطرة إستخلاص البضائع :

المراقبة الفورية

بهدف تسريع وتسهيل إجراءات العبور، وضعت إدارة الجمارك و الضرائب غير المباشرة نظام مراقبة يعتمد على الانتقاء عن طريق تحليل المخاطر و استعمال وسائل غير معيقة، وذلك تماشيا مع القوانين المعمول بها و المعايير الدولية المعتمدة في هذا المجال.

هذا وإذا كانت كل العمليات خاضعة لمراقبة معمقة للوثائق، تبقى المراقبة عن طريق المعاينة منحصرة في جزء منها يتم انتقائه من طرف النظام المعلوماتي على أساس معايير المخاطر المحددة مسبقا أوعن طريق إعادة عملية الانتقاء اعتمادا على معايير تحددها المصلحة المعنية محليا.

فيما يخص عتبة عينة البضائع المراد إخضاعها للمراقبة، تجدر الإشارة إلى أن نسبة **10 % ليست بمعيار مطلق تم تحديده** بنص تنظيمي. من جهة اخرى، عندما تكون الحصة المستوردة مكونة من مجموعة من البضائع، يجب تركيز المراقبة على تلك التي تشكل أكبر خطورة. **و بالتالي، فإن حجم العينة قد يكون أكبر أو أصغر من النسبة المشار إليها أعلاه ويرجع ذلك بالخصوص إلى** : النظام المصرح به، طبيعة البضائع، عدد الطرود و مدى تجانسها، القيمة، المرسل إليه، البلد الأصل، المعلومات و الإشعارات بالغش، الوثائق المقدمة و درجة المجازفة ...

لهذه الاعتبارات، تبقى للمفتش المكلف بالمراقبة المسؤولية الكاملة لتقرير معاينة مادية كلية أو جزئية للبضائع. تجدر الإشارة إلى أن بعض العمليات نظرا لحساسيتها تبقى خاضعة لفحص شامل وكلي.

و في حالة استشعار أدنى شك أو إخبار بالغش، تتم برمجة مراقبة عكسية من طرف الرؤساء المباشرين أو من طرف عناصر هيئة التفتيش أو من طرف المصالح المكلفة بمحاربة الغش.

1. أجل المراقبة المؤجلة

المراقبة المؤجلة ليس الهدف منها **المعاينة المادية للبضائع**، بل هي في الواقع مراقبة صرفة للوثائق و تنطلق بعد الحصول على **إذن حيازة البضائع**.

2. إعتماد مرجع لاستهداف التصاريح المفصلة الواجب إخضاعها للمراقبة المؤجلة:

نظرا **لحساسية هذا المرجع و خصوصيات كل مكتب على حدى، فقد ارتئي عدم كتابته**؛ مع الإشارة إلى أن عملية الاستهداف تتم أيضا إستنادا على المعلومات و الاشعارات بمناورات الغش.

3. بيانات التدبير

رغم ان إعداد بيانات التدبير لا يتم وفقا لما جاء في المذكرة رقم 22013/412؛ فإن البيانات التي تشوبها عيوب أو التي تتطلب مراقبة محددة ترسل بصفة منتظمة إلى الجهات المعنية (مكاتب الآمر بالصرف) قصد المتابعة. و تخضع هذه البيانات للمتابعة عن طريق جداول بمثابة تقارير شهرية معدة لهذا الغرض.

وتعتبر إدارة الجمارك أن وضع معايير أخذ العينات التي يمكن إعتمادها خلال المعاينة المادية ليس بالا قتراح السديد حتى و إن تم وضع تلك المعايير حسب كل قطاع.

كما أنه بالنظر للعوائق المترتبة عن الأجل المحدد للمراقبة المؤجلة، قامت إدارة الجمارك بإدراج هذه المراقبة ضمن المراقبة البعدية وذلك في إطار إصلاح كلي لنظام المراقبة يرمي إلى وضع نظام جديد يتماشى و المعايير الدولية و يتكون من :

- مراقبة قبلية: تمارس قبل وصول البضاعة؛
- مراقبة فورية؛
- مراقبة بعدية، بما في ذلك المراقبة المؤجلة.

ثانيا - شروط العمل في إطار الأنظمة الاقتصادية الجمركية

يمكن التحقق من قدرة الشركة على العمل تحت نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال بأية وسيلة تمكن الإدارة من التعرف على نشاط الشركة وما تملكه من معدات الإنتاج، و منها إدلاء المستفيد بقائمة المعدات التي يملكها كشرط للترخيص له بالعمل في إطار الأنظمة الاقتصادية الخاصة بالجمارك.

إن عدم اللجوء إلى تحقيق عيني حول معدات الإنتاج، هو قرار مقصود إتخذته الإدارة بدراية، حيث أن العمليات في مرحلة بداية المشروع لا تشكل أية مخاطر مادامت مكفولة بضمان حقيقي (ضمان مصرفي أو إيداع). وهذا لا يعني أن اللجوء إلى معاينة معدات الإنتاج بالشركة مستبعدة تماما، بل يتم اللجوء إليها بصفة منتظمة لمنح أي تسهيلات في ميدان الكفالات.

علاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه وفقا للفقرة الثانية من المادة 138 من مدونة الجمارك، يمنح نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال بإذن من الإدارة لفائدة الأشخاص الذين لا يتوفر فيهم شرط الفقرة الأولى من نفس المادة.

1. تسهيلات الكفالة :

تم وضع تسهيلات الكفالة في ميدان الأنظمة الاقتصادية منذ 1998 بترخيص من وزير المالية و ذلك وفق مقتضيات مدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة.

وتمنح التسهيلات المعنية على الصعيد المركزي من طرف اللجنة المؤهلة التي تبت في الطلبات حسب الشروط والمساطر المحددة من طرف الإدارة. و قد تم إصدار المذكرة رقم 8250/313 بتاريخ 11 يونيو 2009، لتثمين التجارب المكتسبة في هذا المجال.

إن معايير وشروط منح تسهيلات الكفالة تخضع للتعديل اعتبارا لتطور القطاعات الاقتصادية، تنوع المخاطر...إلخ. واعتبارا لذلك **تم إصدار مذكرة جديدة تحت عدد 12014/313 بتاريخ 13 شتنبر 2011 لإحتواء حالات لم تشملها المذكرة السابقة**. هذا التحيين ينص على سبيل المثال، منح تسهيلات الكفالة للمقاولات التي تشتغل في قطاعات ذات فائدة إقتصادية حقيقية والتي تتاثر خزينتها بثقل الكفالة.

وتجدر الإشارة إلى أن الحالات **الغير المنصوص** عليها في المرجع المذكور آ نفا **تخضع لفحص خاص من قبل اللجنة المكلفة** و هي مؤهلة لتقييم نشاط المقاولة و رهاناتها والمخاطر المحيطة بها والقيمة المضافة؛ و هنا تجدر الإشارة إلى أن الحالات التي تم طرحها من طرف بعثة التدقيق **تعتبر حالات خاصة** (عددها محدود) **لم يتم طرحها من قبل كما تم إدراجها عند تحيين المسطرة**.

المقاولة AAI : يقتضي نشاط هذه المقاولة إصلاح الطائرات مما يستدعي استيرادها وكذا بعض الأجزاء وفق نظام القبول الموقت من أجل تحسين الصنع الفعال، ويبقى الكل في ملكية أجنبية. و قد تم منح الشركة تسهيل الكفالة لطبيعة البضائع المستوردة من جهة (غير حساسة لتغير وجهتها) و من جهة أخرى فقد كان من الممكن ان يؤدي الزام المقاولة بتقديم كفالة بنكية إلى التخلي عن المشروع نظرا للاعباء المالية المتمخضة عن ذلك.

المقاولة B.O.A: باعتبارها **مسطحة** (forme-plate) **فإن هذه الشركة لا تحتاج إلى معدات في نشاطها**.

وقد تم منح هذه الشركة الاستفادة من الكفالة المختلطة منذ بداية نشاطها مع تتبع خاص لمختلف عملياتها وذلك مواكبة لسياسة الحكومة الرامية إلى دعم المسطحات التي تنشط غالبا في إطار المناولة.

- نسبة المنازعات في الحسابات المكتتبة في إطار الأنظمة الاقتصادية المشمولة بتسهيلات الكفالة:

في إطار المنازعات، لا يمكن الأخذ بعين الاعتبار عدد الحسابات موضوع المنازعات وتسهيلات الكفالة الممنوحة بصرف النظر عن أهمية الحسابات المسواة وضعيتها داخل الآجال و المضمونة بتسهيلات الكفالة: حيث أن 122.070 حساب مكتتب قبل سنة 2009 في إطار نظام «القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال» و«القبول المؤقت لمواد التلفيف» مشمولة بتسهيلات الكفالة تمت تسويتها حسب القيمة بأكثر من 92.82%.

ومن جهة اخرى، فإننا نخلص من خلال تقييم نسبة التسوية، إلى مستوى عال لوتيرة تسوية العمليات المشمولة بالكفالة يفوق أحيانا مستوى الحسابات المؤمنة بالكفالة البنكية (انظر الجدول):

الكفالة	نسبة التصفية			
	6 أشهر	شهرا12	شهرا18	شهرا24
البنكية	79,05%	92,59%	96,37%	99,03%
المضمونة من طرف الشركات المصدرة	74,00%	93,79%	97,23%	98,86%
لآمر بالمهام	93,88%	98,00%	99,09%	99,77%
المختلطة	88,28%	94,32%	96,89%	98,54%

* الباقي للتحصيل الناتج عن الحسابات المكتتبة في إطار الأنظمة الاقتصادية :

فيما يتعلق بالباقي للتحصيل، تجدر الاشارة إلى أن عملية التصفية تتم بطريقة شبه أوتوماتكية، لذا فإن المبلغ المذكور يهم حسابات موضوع تحري في شأن مبررات التسوية المدلى بها أو في إنتظار الإدلاء بما يفيد تسويته من طرف المعنيين بالامر. كما أن المبلغ يتعلق كذلك بحسابات قد يتم تسوية وضعيتها طبقا للمقتضيات التشريعية الجاري بها العمل بالتصدير بعد انصرام الآجال.

هذا، ومما يجدر ذكره فإن المبالغ موضوع الباقي للتحصيل ليست بالضرورة غير قابلة للتحصيل، وتستعين الادارة في هذا الباب بكل الوسائل من أجل ضمان مصلحة الخزينة.

وعليه، فإن مبلغ باقي التحصيل الخاص بالحسابات المضمونة بتسهيلات الكفالة سجلت سنة 2011 انخفاضا رغم تزايد الأنشطة تحت الأنظمة الإقتصادية بالجمرك,

وإجمالا، فإن توصية المجلس الرامية إلى تحسين شروط منح الكفالة تتلاءم تماما والمقاربة المتبناة من طرف الادارة المجسدة بموجب المذكرة عدد 313/12014 بتاريخ 13 شتنبر 2011.

2. برنامج تصنيف المقاولات

يمثل برنامج تصنيف المقاولات المرحلة الأولى لمنح صفة الفاعل الاقتصادي المعتمد التي تبناها إطار المعايير للمنظمة العالمية للجمارك، والذي انخرط فيه المغرب في يونيو 2005.

بعد الانتهاء من هذه المرحلة الاولى, تنكب حاليا إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة على تفعيل نظام الفاعل الاقتصادي المعتمد وذلك بالحرص على مطابقة المعايير المعتمدة وطرق التصديق للمعايير الدولية، وكذا تحقيق الاعتراف المتبادل من طرف الجمارك الشريكة حيث تم التصديق على النصوص التشريعية والتنظيمية الضرورية بين 2009 إلى 2010.

و تجدرالإشارة أن اغلب التسهيلات المعتمدة في برنامج التصنيف يتم منحها في إطار النظام العام وفق نفس الشروط.

- **منح صفة مقاولة مصنفة**

تجدر الإشارة بداية إلى أن عدد الملفات التي قد لوحظ فيها بعض النواقص الطفيفة (غياب السجل التجاري و بيانات ضريبية غير مصادق عليها من طرف الإدارة العامة للضرائب) يبقى جد محدود مع العلم أن إدارة الجمارك لا تعتبر مثلا عدم توفر ملف تصنيف المقاولات على نسخة من السجل التجاري كنقص بما أن هذه الوثيقة قد تم تقديمها من طرف المقاولة من اجل الحصول على بعض الخدمات المقدمة من طرف هذه الإدارة (الربط بالنظام المعلوماتي، طلب الكفالة...).

- **تجديد البيانات الضريبية و نسخة السجل التجاري من طرف المقاولات المصنفة**

فيما يخص تحيين ملفات التصنيف و من أجل عدم إثقال كاهل المقاولة بكلفة عملية تدقيق إضافية، وفي إنتظارإستكمال الإنخراط التام في الممارسات الدولية (تجديد ضمني) قررت إدارة الجمارك تمديد الإتفاقيات التي قد إستوفت آجالها، لمدة سنة.

كما يمتد هذا التبسيط ليشمل أيضا التحيينات السنوية على إعتبار أن الإدارة تتوفر على المعلومات الضرورية (المكتب المغربي للملكية الصناعية و التجارية...) و تقوم بمتابعة عن قرب لكافة المقاولات المصنفة.

- **السوابق الجسيمة في المنازعات ومنح صفة" مقاولة مصنفة":**

يبقى توقيع الإتفاقية التي تمنح صفة» مقاولة مصنفة» متوقفا على تسوية الحسابات التي انصرم أجل استحقاقها و كذا كل المنازعات.

حالة الشركات SF و PL :

هذا و لا يمكن إعتبار المخالفات الستة المرتكبة من طرف الشركات SF و PL، و التي تتعلق بقيم تتراوح بين 2800 و 19817 درهم بمثابة تجاوزات جسيمة؛ حيث أن القيمة المتنازع عليها بالنسبة للملفات الثلاث التي تهم الشركة PL تمثل 0,037 % من رقم معاملاتها الموجه للتصدير خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2006. (و قد حققت هاتان الشركتين المنتميتين إلى نفس المجموعة منذ سنة 2001 رقم معاملات إجمالي يقدر ب 500 مليون درهم في حين أن القيمة المتنازع عليها هي 72000 درهم، **أي 0,014 %**).

ثالثا . تدبير الحسابات المكتتبة تحت نظام "القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال"

نظرا لتعددية المنتوجات المستوردة والمصدرة وتغيرها بمفعول الموضة السائد في بعض القطاعات و كذا التوجه العام الرامي إلى تنويع عروض التصديرالناجمة عن ظهورمهن و أقطاب صناعية جديدة، **يتعذر وضع معايير تقنية ثابتة لهذا الغرض**.

وإعتبارا لهذا التعقيد ، **فقد إرتأى المشرع إعتماد النظام التصريحي لطرق التسوية**.

1. مراقبة نسب الإسقاط :(taux de déchet)

و على مستوى التقرير لم يؤخذ بعين الإعتبار التطبيق القانوني للنظام التصريحي المنصوص عليه وفقا لأحكام الفصل 136 من مدونة الجمارك الذي ينص على إمكانية تصفية حسابات القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال إما على أساس العناصر المصرح بها من قبل المتعهد وإما وفق الشروط المحددة بنص تنظيمي(مرسوم).

و تقوم المصلحة بمراقبة العناصر المتعلقة بشروط التصفية المصرح بها إعتمادا على جذاذات تقنية أو إشعارات أو إستنتاجات تحاليل المختبرات اوعن طريق البحث في موقع الإنتاج **مع إخضاعها للتأكيد من طرف الجهة الوصية**.

إن النفايات المترتبة عن تطبيق هذه المعايير لا يمكن إعادة إستعمالها و بالتالي لا يمكن أن تساهم في تطوير المنافسة اللامشروعة.

2. مراقبة طرق التسوية :

إن تنوع وطبيعة المنتجات المصنعة أدى بإدارة الجمارك إلى إعادة النظر في إجراءات قبول طرق التسوية التي ترتكز سواء على البيانات الواردة في الملحق الثاني من المرسوم الخاص بتطبيق مدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة أو على نتائج ابحاث المصالح الجمركية بعد تأكيدها من طرف الوزارة الوصية.

و حتى يتم تكييف الإجراءات الجمركية مع المعطيات الاقتصادية والتكنولوجية الجديدة، تأسس النظام التصريحي لعناصر التسوية (المادة 631 من مدونة الجمارك).

كما أنه يمكن مراقبة العناصر المصرح بها لدى الإدارة من طرف المتعهد في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ تسجيل البيان الأول للتصدير للمواد المستوردة تحت نظام القبول المؤقت لتحسين الصنع الفعال. بعد مضي هذه المدة، تعد العناصر المصرح بها مقبولة من طرف الإدارة.

و تجدر الإشارة أن النسب المحددة بنص تنظيمي تتماشى و المنتجات العادية بحيث أنها لا تأخذ بعين الاعتبار آثار تقلبات الموضة التي تنتج عنها معدلات تسوية أكبر من المعايير المحددة قانونيا.

على سبيل المثال، تقوم شركة FC بتصدير الفساتين المصنعة من الأنسجة المتبقية المملوكة أصلا من طرف الزبون الأجنبي الذي يحدد نمط الإنتاج و التقطيع و الإكسسوارات،...للمنتوج المصدر. تتم هذه العمليات تحت مراقبته بحيث يحرص على تنفيذ المهمة، الشيء الذي يحد من محاولة سوء الاستعمال.

إن مبلغ الضياع المفترض للرسوم والمكوس و المقدر بأكثر من مليون درهم لم يأخذ بعين الإعتبار ما سبق ذكره. ذلك أن تقديره، من جهة، بني على أساس الفارق بين شروط التسوية المصرح بها في إطار الفصل 136 من مدونة الجمارك و تلك المحددة للمنتجات العادية و من جهة أخرى قدر بالنسبة ل18 عملية تصدير من أصل العشرين، وهي عمليات تصدير منتجات تم تصنيعها بمواد تبقى في ملكية الزبون الاجنبي (رمز النظام 072)، و مثالا على ذلك، مبلغ الضياع المفترض بالنسبة للشركة NO التي قامت بتصدير سراويل نظامية صنعت لفائدة الجيش الفرنسي.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجمارك قد وضعت نسب للمراقبة وذلك باستخدام مؤشرين منبهين: يحدد الأول عن طريق المقاربة بين قيم الاستيراد والتسوية والآخريحدد من خلال مقاربة الأوزان عند الاستيراد والتسوية.

وأخيرا، وجب الذكر أن إدارة الجمارك لا يمكنها فرض وحدة قياس على الفاعلين الاقتصاديين، التي تظل وفقا للممارسة التجارية، هي وحدة الفوترة.

إيمانا منها بدور الأنظمة الاقتصادية في تعزيز الصادرات، وتطور المجال الضريبي الذي يتسم بمنحى نزولي لرسوم الاستيراد والسياسة الصناعية المتبناة من طرف الحكومة، شرعت إدارة الجمارك في التفكير في طريقة جديدة لمراجعة النظام الحالي لتسيير الأنظمة الاقتصادية. و يبقى الهدف من هذه المراجعة هو وضع نظام مبسط و مرن ينطبق على جميع الأنشطة، يسمح بضبط العمليات المنجزة تحت هذه الأنظمة وخفض تكاليف التسيير بالنسبة للفاعل الاقتصادي وللإدارة.

رابعا - المنازعات في الأنظمة الاقتصادية.

1. إعداد الملفات المتعلقة بالمنازعات

يتم عادة إعداد ملفات المنازعات موضوع عدم التسوية داخل الأجل بعد عملية تصفية الواجبات الجمركية التي تخضع لها الحسابات غير المصفاة، و تتم عموما هذه التصفية بمبادرة من المصلحة.

وتهيء هذه الملفات بعد توجيه الدعوات للفاعلين المعنيين بالملفات التنازعية و ذلك قصد التسوية الصلحية. غير أن هؤلاء نادرا ما يعبرون عن إرادتهم الحقيقية من أجل التسوية الحبية لملفاتهم قبل مبادرة المصلحة إلى إيداع هذه الملفات أمام المحاكم.

وتجدر الإشارة إلى أغلب الحالات التي تم إحصاؤها تتعلق بمخالفات من الدرجة الرابعة لا تتجاوز غرامتها 2500 درهم.

2. إحالة الملفات على مصلحة المنازعات

نظرا لضرورة تكييف المخالفات و هي عامة مخالفات جمركية من الدرجة الرابعة فإن المصلحة ترجح التسوية الصلحية، الشيء الذي يؤدي إلى بعض التأخير في إعداد الملف و إحالته على العدالة. و يجد هذا التأخير تفسيره أيضا في الحالات التي تستلزم بحثا معمقا أو الإدلاء بمبررات من طرف المعني بالأمر.

3. إيداع الشكاية لدى المحكمة

يتم إيداع الملفات بعد مراجعتها و دراسة إستيفاء الشروط وفقا لمقتضيات مدونة الجمارك خاصة المادة 240 (تكييف المخالفة، تحرير المحضر، القيمة، الرسوم والمكوس المتجانف عنها) وذلك من أجل ضمان مصالح الإدارة لدى المحاكم المختصة. وهذا لا يمنع من اللجوء إلى المصالح المعنية من أجل التقويمات الضرورية.

4. احترام البيانات الشكلية الالزامية في تحرير المحاضر:

أمام اكراهات الاجال المحددة، تقوم المصلحة بتحرير المحاضر في غياب المعنيين بالأمر، ذلك أن المحاضر المعدة هي محاضر معاينة - و ليست بمحاضر استماع - يتم إنجازها من طرف الأعوان اللذين وقفوا على المخالفة بشكل فوري دون أن تتضمن توقيع مرتكبي المخالفة.

و لتحصين المحاضر ضد كل اشكال البطلان التي قد تنطق بها الاحكام القضائية، فإن هذه المحاضر تخضع للمراقبة من طرف ثلاثة مصالح :

1 -المكتب الذي عاين المخالفة؛

2 - المكتب المكلف بتتبع قضايا المنازعات؛

3 -مكتب المنازعات التابع للمصلحة الخاصة بالابحاث و المراقبة البعدية والمنازعات.

وعليه، فان جميع الملفات المتعلقة بالأنظمة الاقتصادية بالجمرك التي عرضت على القضاء قضي فيها لصالح الادارة.

مديرية الشؤون الإدارية والعامة
-وزارة الاقتصاد والمالية-

حدد المرسوم رقم 2-07-995 بتاريخ 23 اكتوبر 2008 بشأن اختصاصات وتنظيم وزارة الاقتصاد والمالية في مادته 14، اختصاصات مديرية الشؤون الادارية والعامة وخاصة ما يتعلق بالبرمجة والتخطيط وتتبع تنفيذ المخطط الاستراتيجي والميزانية والتنظيم و التنسيق والتواصل والأنظمة المعلوماتية وتدبير الموارد البشرية واللوجيستيكية.

ويتضح من خلال هذه الاختصاصات ان مديرية الشؤون الادارية والعامة تقوم بالمهام المتعلقة بتدبير الموارد داخل الوزارة. وعلى هذا النحو، تعتبرمكلفة بتقديم خدمات الدعم للمديريات المركزية و المديريات ذات المصالح الخارجية. لذلك تقوم بوضع سياسة تدبير الوسائل اللوجيستيكية وتسهر على تطبيقها بالتعاون مع باقي المديريات من جهة ، ومن جهة أخرى تقوم بتحديد القواعد الضابطة لتسيير الموارد وكذا تعد الأنظمة المعلوماتية المتعلقة بتدبير الموارد و تسهر على تطبيقها داخل الوزارة .

تضم المديرية لأجل القيام بهده المهام سبعة (7) أقسام و ثمانية و عشرون (28) مصلحة، طبقا لمقتضيات المادة 9 من قرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 2232-08 بتاريخ 6 نونبر 2008. وقد بلغ عدد العاملين بالمديرية 525 موظف وبلغت ميزانيتها 41.501.160 درهم خلال سنة 2010.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس العلى للحسابات

وقد همت مهمة مراقبة التسيير التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات على الخصوص الجوانب المرتبطة بتدبير الموارد والدعم داخل الوزارة وذلك من خلال مديرية الشؤون الادارية والعامة للفترة الممتدة بين 2005 و2009 وأسفرت عن الملاحظات الأساسية التالية :

أولا - تدبير الموارد : مهمة تعرف تعدد المتدخلين

أثناء المناقشات مع وزارة تحديث القطاع العام والمتعلقة بدراسة مشروعي المرسوم والقرار المتعلقين باختصاصات وتنظيم وزارة الاقتصاد والمالية، تم التركيز على أهمية الاستغلال الأمثل للهياكل المكلفة بتدبير الموارد. خاصة و ان مديرية الشؤون الإدارية و العامة هي الفاعل الأساسي في كل ما يرتبط بتحديد سياسة تدبير الموارد البشرية و الأنظمة المعلوماتية المتعلقة بتسيير موارد الوزارة و السهر على تطبيقها بتعاون مع باقي المديريات . (الفقرة 9 و10 و18 من الفصل 14 من المرسوم السالف الذكر).

غير أنه لوحظ أن بعض المديريات تتوفر على هياكل لتسيير الموارد وخاصة الجانب المعلوماتي والجانب المتعلق بالموارد البشرية بالرغم من أن المرسوم المذكور لم ينص على هذه الاختصاصات.

وخلافا لما جاء به المرسوم المذكورأعلاه فإن قرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 08-2232 بتاريخ 6 نونبر 2008 سن للمديريات المركزية هياكل لتدبير مواردها. وهكذا نجد أن مديرية الميزانية تتوفر على قسم لأنظمة المعلومات يشمل ثلاثة (3)مصالح بها 29 موظف منهم 17 مهندس ومحلل ما يمس و يخالف مبدأ عقلنة التسيير من خلال توحيد وسائل وموارد الوزارة.

وقد سجل فائض على مستوى الأطر والأعوان المكلفين بتدبير الموارد البشرية والاعلاميات وخصوصا في المديريات التالية :

- مديرية المنشآت العامة والخوصصة ومديرية الميزانية ومديرية الخزينة والمالية الخارجية والمفتشية العامة للمالية، بخصوص عدد الاعلاميين.
- مديرية التأمينات والاحتياط الاجتماعي ومديرية الدراسات والتوقعات المالية والوكالة القضائية للمملكة، بخصوص عدد الموظفين المكلفين بالموارد البشرية. وقد نتج عن اعتماد هذا التنظيم تشتت وظائف الدعم بين مديريات الوزارة وإعادة توزيع الموارد البشرية المكلفة بوظائف الدعم.

وهذا ما نتج عنه غياب التنسيق في البرمجة والتدبير و التنفيذ للمشاريع على مستوى الوزارة وكذا تداخلات خصوصا في ما يتعلق بالانظمة المعلوماتية. وفي الواقع، أدت هذه الوضعية الى كلفة اضافية تتعلق بوضع التصورات واعداد وتتبع المشاريع.

وبهذا الخصوص، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الاقتصاد والمالية بأن تجعل من مديرية الشؤون الادارية والعامة مديرية دعم حقيقية. ولأجل تحقيق ذلك ينبغي تقوية اختصاصات هذه المديرية و تقليص الاختصاصات المسندة للمديريات الأخرى المتعلقة بهذا المجال.

ومن جانب آخر، فان كل مديريات الوزارة تتوفر على وظائف مساعد للمدير بالرغم من أن هذه البنية غير مدرجة في الهيكل التنظيمي للوزارة كما هي محددة بالمرسوم رقم 2.07.995 بتاريخ 23 أكتوبر 2008 ولا بقرار وزير الاقتصاد والمالية رقم 2232.08 بتاريخ 6 نونبر 2008 المشار إليه. هذه التعيينات المخالفة للنص التنظيمي المؤطر لها تأثير مالي مهم من حيث التعويضات و العلاوات الممنوحة لهؤلاء المسؤولين من الحسابات الخصوصية للخزينة المحدثة برسم القانون رقم 65-1 بتاريخ 20 مارس 1965. وعلى سبيل المثال فإن المبالغ الممنوحة لمساعدي مديري المديريات المركزية بلغت فقط لسنة 2009 ما مجموعه 2.435.259.00 درهم.

ثانيا - الأنظمة المعلوماتية : كثرة الموظفين و غياب التنسيق

من جانب آخر و بخصوص الموارد البشرية المختصة في مجال الإعلاميات، تتوفر الوزارة على 691 إعلامي من بينهم 325 مهندس و366 تقني. وقد أنفقت الوزارة بخصوص الأنظمة المعلوماتية أكثر من 2 مليار درهم ما بين سنتي 2002 و2009.

ومنذ 2002 قامت بعدة مشاريع من أجل عصرنة نظامها المعلوماتي. ويتعلق الأمر بالنظام المندمج لتدبير الموارد البشرية (GISRH) والنظام المندمج لتدبير الموارد المالية والمحاسبتية (SIGBC) والنظام المندمج لتدبير الممتلكات المنقولة والعقارية (GPM). ويلخص الجدول أسفله أهم المعطيات المتعلقة بهذه المشاريع :

نوع النظام	التكلفة المباشرة بالدرهم	انطلاق المشروع	الوضعية نهاية 2010
(GISRH)	24999481,93	2002	مستعمل جزئيا
(SIGBC)	4160781,60	2004	غير مستعمل سوى من طرف مديرية الشؤون الادارية والعامة
(GPM)	5492664,24	2004	غير مستعمل

وفيما يلي الملاحظات المتعلقة بالانظمة المعلوماتية المندمجة لتدبير الموارد البشرية و الموارد المالية و المحاسبتية.

1. نظام التدبير المندمج للموارد البشرية (GISRH)

من أجل انجاز المشروع، أدرجت المديرية في دفتر التحملات تصور يمكن من انجاز المشروع على مستوى المديريات الأخرى للوزارة بدون تسخير وسائل تقنية او القيام باشغال إنجاز البنية التحتية مما يطرح تساؤلا حول إدراج المرحلة (4) المتعلقة ب»حصة الدراسات والانجازات» والتي كلفت مبلغ 1850.273,41 درهم و التي تهم تسخير الحل لدى المديريات ذات المصالح الخارجية.

ومن جانب آخر، فإن دفتر الشروط الخاصة لايمكن من التوفر على أية معطيات حول عدد الرخص (licences) التي تحتاجها المديرية بالرغم من أن البرامج تحتاج لرخص. وهذا ما يؤدي للتساؤل حول الكيفية التي تم بها تقييم الكلفة الجزافية لاقتناء الرخص بمبلغ 947.834,40. 6 درهم من طرف صاحب المشروع والشركة النائلة للصفقة.

وقد تبين فيما بعد أن عدد الرخص المسلمة تفوق حاجيات المديرية مما دفعها تداركا إلى توقيع اتفاقيات مع بعض الوزارات تقوم المديرية بموجبها باستيعاب انظمتهم المعلوماتية المتعلقة بتدبير الموارد البشرية:وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة

- وزارة السياحة والاقتصاد الاجتماعي ـ قطاع السياحة
- وزارة تحديث القطاعات العامة
- وزارة الشؤون الخارجية والتعاون.

أما فيما يخص الجانب التقني، فقد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات انه لا يتم استغلال سوى بعض الوظائف المرتبطة بالتدبير الاداري للموظفين (التوظيف، الترسيم، التعويضات العائلية والترقيات وحركية الموظفين...)، وبالمقابل لم يتم تفعيل الوظائف المرتبطة بتدبيرالحياة المهنية وكذا ملائمة الوظيفة مع المؤهلات. وبالإجمال فإنه لا تستغل جميع الوظائف التي يوفرها النظام المعلوماتي (GISRH) .

وتجدر الإشارة إلى أن المديرية كانت تتوفر على منظومة تمكن من التدبير الاداري لموظفي الوزارة كما تمتلك أيضا إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة منظومة تمكن من التدبير الاداري لموظفيها. وفي ظل هذه الشروط، يعتبر اقتناء منظومة SAP تختص فقط بالتدبير الإداري لموظفي الوزارة دون الإستفادة كليا مما يوفره ERP من وظائف، غير مبرر بما فيه الكفاية وينم عن غياب التنسيق بين مجموع مكونات الوزارة.

وفي ظل نوع من الانسجام بين الوحدات المشرفة على الموارد البشرية والمعلوميات ونوع من التنسيق بين المديريات، كان من الممكن لمديرية الشؤون الإدارية والعامة أن تتبنى مثلا حلا وسطا، من خلال تطوير التطبيقات المعلوماتية الموجودة او ملائمة منظومة الموارد البشرية لإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة حسب حاجيات كل مكونات الوزارة في انتظار وضع مرجعية موحدة للكفاءات المشتركة بين جميع المديريات.

وفيما يخص تنزيل المنظومة على مستوى مديريات الوزارة، فإن الجدول التالي يتضمن ارتسامات المديريات ذات المصالح الخارجية.

المديرية	الارتسام العام
إدارة الجمارك والضرائب المباشرة	- تعتبر ان منظومتها المعلوماتية الخاصة تستجيب لحاجياتها. التكوين هو الوحدة الوحيدة المستعملة والفاعلة.
الخزينة العامة للمملكة	- مرضية بما أن المنظومة قابلة للتطوير.
المديرية العامة للضرائب	- أداة تسمح بالمعالجة الآلية لجميع العقود الإدارية مع السرعة في الأداء.
مديرية الأملاك المخزنية	- منظومة تستجيب لمتطلبات المديرية.

2. المنظومة المندمجة للتدبير المالي والمحاسباتي (SIGBC)

إن اقتناء هذه المنظومة من طرف الوزارة كان يرجى منه تحسين و تقليص كلفة تدبير الموارد المالية والمحاسباتية. وقد أنجز هذا الاقتناء في إطار صفقة تفاوضية والتي اعتمدت اربعة مراحل داخل اجل اجمالي مدته 10 أشهر. إلا أن مدة إنجاز الصفقة وصلت في الواقع إلى 29 شهرا و22 يوما مسجلة إذا تأخيرا مهما يساوي تقريبا ضعف المدة المتعاقد عليها و الذي يقدر ب 592 يوم.

من جهة أخرى فإن اقتناء مجموع الرخص (120) تم خلال المرحة الثانية وقبل تعيير المنظومة وإنجاز التطويرات الخاصة التي تسمح من التأكد من تلبية المنظومة للحاجيات الخاصة للوزارة فيما يتعلق بالتدبير المالي والمحاسباتي.

إن تسلسل هذه المراحل دفع بصاحب المشروع الى أداء مبلغ الرخص بمبلغ 2.480.181,60 درهم أي ما يعادل 59,61% من المبلغ الاجمالي للصفقة دون الاستفادة المباشرة من هذه الرخص المقتناة ولا من المنظومة بعينها مادام التعيير والتطويرات الخاصة وكذلك الاختبارات لم تتم إلا في المراحل الأخرى.

هذه التركيبة لمراحل الصفقة يمكن ان تعتبر كتسهيلات نقدية قدمت إلى المتعاقد، بحيث يفترض أن يتم اقتناء الرخص وأداء مبالغها على الأقل بعد انجازالأعمال المتعلقة بالاختبارات وبعد تفعيل المنظومة.

ورغم التأخير المهم الذي طرأ على الأجل المتعلق بتفعيل المنظومة، فإن مديريات الوزارة وجدت بعد ذلك صعوبات للعمل بالمنظومة المندمجة للتدبير المالي والمحاسباتي.

من جهة أخرى، وحسب أجوبة الخزينة العامة للمملكة والمديرية العامة للضرائب، فإن المنظومة لا توفر اي مساعدة من خلال الشبكة العنكبوتية رغم أن دفتر التحملات أدرج كشرط تقني هذه الوظيفة حسب الفصل المتعلق بالخاصيات التقنية للمنظومة. وباستثناء إدارة الجمارك والضرائب الغير المباشرة التي لم تشتغل ب SIGBC فإن المديريات الأخرى ذات المصالح الخارجية بدأت باستعمال هذه المنظومة في سنة 2008 ليتخلوا عنها سنة 2009 دون التوفر مطلقا على منظومة مستقرة. أما بالنسبة للخزينة العامة للمملكة والمديرية العامة للضرائب، فإن حوالي 40% من الأهداف

المسطرة تم التوصل اليها بنسبة 30% فقط وليس هناك أي هدف تم تحقيقه بنسبة 100%.

ولتفسير هذه الوضعية، يمكن سرد العديد من الأسباب : وجود اختلالات، عدم القيام بالتكوين، انعدام الاهتمام بالمشروع، وجود حلول بديلة (منظومة GID التي كانت في طور النهاية)، أو لم يتمكن النظام المندمج «SIGBC » من منافسة المنظومات الأخرى التي تم انجازها داخليا بالاعتماد على الموارد الذاتية.

إن وظائف النظام المندمج «SIGBC » المستعملة من طرف المديريات ذات المصالح الخارجية هي التي تمت برمجتها في المستوى الأول لمنظومة التدبير المندمج للنفقات (GID) الذي أشرفت على انجازه الوزارة كصاحب المشروع. هذا ما يدعو للتساؤل عن مدى فائدة اقتناء منظومة التدبير المندمج للموارد المالية والمحاسباتية (SIGBC) علما ان الوزارة ظلت في نفس الوقت تقوم بانجاز مشروع (GID) رغم توفرها على تطبيقات معلوماتية تغطي فعليا كل الوظائف العملية والتي تم الاهتمام بها من خلال اقتناء (SIGBC). وللإشارة فقد تخلت المديريات على استعمال (SIGBC) لصالح منظومة GID انطلاقا من سنة 2009.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الاقتصاد والمالية النظر في مدى فائدة وضع وحدة خاصة بتدبير المنظومة المعلوماتية على مستوى الوزارة ككل. ما من شأنه ان يوحد الرؤى على مستوى التصميم وتحديد الحاجيات وكذا روزمانة انطلاق المشاريع المعلوماتية كما ستمكن من عقلنة الموارد المخصصة لذلك.

ثالثا - فصل التحملات المشتركة : انعدام الصرامة المالية

يتكون الفصل المتعلق بالتحملات المشتركة من عشرات الفقرات ويمثل جزءا هاما من ميزانية الدولة. ولم تتوقف نسبة هذا الجزء من النمو خلال السنوات الأخيرة لتصل 23 %من الميزانية العامة لسنة 2009. وقد أسفر فحص هذا الجانب على الوقوف على النقائص التالية :

ما فتئت فقرات ذات اعتمادات تظهر بميزانية التسيير للفصل المتعلق بالتحملات المشتركة خصوصا السطر 50.21 المتعلق بدفعات الحسابات الخصوصية للخزينة بالرغم من ان الحسابات المستفيدة منصوص عليها بقوانين المالية.

ادراج بعض النفقات داخل ميزانية التحملات المشتركة غير مبرر دائما بالنظر لطابعه الغير»العام». هذه العمليات يمكن ان تدرج في ميزانية القطاعات الوزارية المرتبطة بها (المديرية العامة للضرائب، إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة والمديرية العامة للجماعات المحلية) وما قد يمكن من الاحتفاظ بميزانية التحملات العامة لمهام ذات الطابع العام والمشترك.

ومن جانب آخر، تبين ان الاقتطاعات من الفصل المتعلق بالنفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية لصالح ميزانية تسيير التحملات المشتركة في ارتفاع مستمر حيث أن نسبة معدل هذه الاقتطاعات بلغت 47% في 2008 بعد ان كانت في حدود 23% خلال سنة 2005.

غير أن الاعتمادات المرصودة المرتبطة بفصل «النفقات الطارئة» موزعة على سطرين ماليين وهما: « اقتطاعات لأجل الفصول المتعلقة بالموظفين» و» اقتطاعات لأجل الفصول المتعلقة بالمعدات والنفقات المختلفة» . وينتج عن ذلك ان كل اقتطاع لاجل فصول اخرى وخاصة فصل التحملات المشتركة تضل عملية غير مطابقة لموضوع هذين السطرين الماليين. هذا النقص يلاحظ بحدة من خلال عدم مطابقة التنزيل المالي مع موضوع الاقتطاع. وينتج عن ذلك عدم احترام روح المادة 42 من القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية خصوصا الطابع الاستثنائي لهذه الاقتطاعات.

كما تجدر الإشارة إلى أن التحويلات التي تتم مباشرة لصالح الشركات والمؤسسات العمومية، قد لا تكون موضوع نقاشات الهيئات التداولية اوقد لا تحظى بمصادقة السلطة الوصية، اضافة الى ان هذه العمليات لا تكتسي طابعا استثنائيا ولا آنيا وعلما بان هذه التحويلات ينبغي أن تتم على مستوى الوزارات الموكول اليها سلطة الوصاية التقنية.

.وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الاقتصاد والمالية :

- **بمواكبة مشروع قانون المالية بتقرير مفصل عن تنفيذ النفقات المدرجة في فصل التحملات المشتركة؛**
- **بإعادة تنظيم هيكلة الفصل المتعلق بالتحملات المشتركة كي يتم الاحتفاظ فقط بالنفقات ذات الطابع المشترك والتي يصعب تنزيلها في اطارحساب وزارة معينة.**

II. جواب وزير الاقتصاد و المالية

(نص الجواب كما ورد)

يتضمن تقرير بعثة مجلس الحسابات الخاص بمراقبة تدبير مديرية الشؤون الإدارية والعامة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية عدة عناصر تقييمية مصحوبة بملاحظات تهم على الخصوص تنظيم مهمة الدعم، وتدبير الأنظمة المعلوماتية وتدبير فصل النفقات المشتركة.

وبهذا الخصوص، فإن وزارة الاقتصاد والمالية، إذ تسجل وجاهة وإيجابية توصيات قضاة المجلس، فإنها تجدد استعدادها لتنفيذ هذه التوصيات باتخاذ برامج العمل الضرورية لتحسين حكامة الموارد (الإحالة على الرسالة الموجهة لمجلس الحسابات بتاريخ 22 غشت 2011).

إلا أنه وطبقا لمسطرة النقض المنصوص عليها في المادة 99 من القانون رقم 99-62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، فإن بعض الملاحظات تستدعي القيام بالتوضيحات اللازمة ويتعلق الأمر بالجوانب التالية:

أولا - تدبير الموارد : مهمة واحدة وعدة متدخلين

طبقا للمادة 14 من المرسوم رقم 2.04.995 الصادر بتاريخ 23 أكتوبر 2008 والمتعلق باختصاصات وتنظيم الوزارة، فإن مديرية الشؤون الإدارية والعامة مكلفة بمهمتين اثنتين في مجال تدبير الموارد، حيث تعنى أولا، بتدبير الموارد البشرية والمالية واللوجيستية لفائدة سبعة مديريات مركزية (المفتشية العامة للمالية، مديرية الميزانية، مديرية الخزينة والمالية الخارجية، مديرية المنشآت العامة والخوصصة، مديرية الدراسات والتوقعات المالية، مديرية التأمينات والاحتياط الاجتماعي والوكالة القضائية للمملكة).

ومن جهة ثانية، فإنها تمارس اختصاصات تتعلق بتأطير وتنسيق تدبير الموارد والأنظمة المعلوماتية المرتبطة بها والخاصة بالمديريات ذات الشبكة (إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، المديرية العامة للضرائب، الخزينة العامة للمملكة ومديرية أملاك الدولة) والتي يمكنها طبقا لمقتضيات المواد 1و2و3و4 من المرسوم السالف الذكر القيام بالاختصاصات اللازمة لتدبير مواردها.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة أن الهياكل المكلفة بالموارد البشرية والشؤون العامة بالمديريات المركزية لا تقوم إلا بدور الوسيط بالنسبة لمديرية الشؤون الإدارية والعامة في مجال تدبير مسارات الموظفين وبرمجة الميزانية وإعداد إطار النفقات على المدى المتوسط وإعداد المخططات التوجيهية للتكوين في مهن هذه المديريات.

أما هياكل هذه المديريات التي تعنى بالأنظمة المعلوماتية، فإنها مكلفة فقط بالأنظمة المتعلقة بمهنها والتي لا تدخل ضمن إختصاصات مديرية الشؤون الإدارية والعامة طبقا لمقتضيات المرسوم الخاص بتنظيم الوزارة السالف الذكر، علما أنها تتطلب كفاءات خاصة مرتبطة بمهام هذه المديريات.

وهكذا، وبالنظر لما سبق ذكره، فإن مديرية الشؤون الإدارية والعامة، تنوي مواصلة المجهودات الرامية لتوحيد وتركيز مهام الدعم، كما يوصي بذلك تقرير مجلس الحسابات.

وفي هذا السياق، فإنه يتعين تدعيم الآليات التي سبق وضعها لهذا الغرض داخل الوزارة (وضع لجنة استراتيجية لنظم المعلومات، وضع لجنة حكامة المراقبة الداخلية ، إنشاء مجلس التكوين، إنشاء معهد للتكوين وانطلاق المخطط التوجيهي للموارد البشرية).

وبالنسبة لمنصب نائب المدير، فإنه يمثل مهمة أكثر منه هيكلا إداريا وتندرج في إطار التنظيم الداخلي لأنشطة المديريات في أقطاب متجانسة لتسهيل التتبع والتقييم ولا يترتب عنه أية مصاريف تقتطع من ميزانية الوزارة المخصصة لأجور الموظفين.

ثانيا - الأنظمة المعلوماتية : فائض في الموظفين ونقص في التنسيق.

بالنظر لدور مديرية الشؤون الإدارية والعامة في مجال تنسيق الأنظمة المعلوماتية، فقد حرصت دائما على إشراك المديريات ذات الشبكة في كافة مراحل إنجاز المشاريع التي تطلقها. وهكذا، فقد تم وضع لجان توجيهية بهذا الخصوص وتم تمثيل كل هذه المديريات بها لأجل متابعة الأشغال والمصادقة على الأعمال المسلمة.

وقد تم وضع الأنظمة المعلوماتية حسب نمط مركزي، ومتشابه مع توفير نفس الخدمات، لاسيما فيما يتعلق بالجوانب المشتركة التي تخص الآمر بالصرف ومن ينوبون عنه.

وعند نهاية المشاريع المعلوماتية، فقد تم تسليم كل الخدمات المطلوبة لتبدأ بعد ذلك مرحلة استغلال الأنظمة في إطار ظروف العمل الخاصة بكل مديرية مع الأخذ بعين الاعتبار لمشاكل وأولويات كل منها. وقد انتهت مهام وحدات القيادة والتوجيه بمجرد تسلم آخر خدمات الأنظمة، لتناط بعد ذلك مهمة تأطير وتوجيه مسلسل استغلال الأنظمة للمستعملين أي للمسؤولين الذين يتولون تدبير الموارد على مستوى المديريات ذات الشبكة. أما مديرية الشؤون الإدارية والعامة فقد اقتصر دورها بعد ذلك على صيانة البرامج وتحديث نسخها.

ويعزى الفرق الملاحظ في استغلال الأنظمة من مركز تدبير لآخر لتفاوت قوة ونجاح كل من هذه المراكز في إدارة التغيير حسب أولويات القيادة لدفع المستعملين للتخلي عن البرامج الموجودة واستعمال البرامج الجديدة.

1. نظام التدبير المندمج للموارد البشرية جسرGISRH

لتوضيح المنطق الذي تم اعتماده عند إنجاز نظام جسر، تجدر الإشارة أنه قبل الشروع في تنفيذه، كان نظام عمل الوزارة في هذا المجال يتميز بما يلي:

- كانت الوزارة تتوفر على مستوى المديريات (الشؤون الإدارية والعامة، المراقبة العامة للالتزامات بنفقات الدولة سابقا، والإدارة العامة للجمارك، والمديرية العامة للضرائب، ومديرية أملاك الدولة والخزينة العامة للمملكة) على برنامج للتدبير المندمج للموظفين (GIP) تحت Informix، وكانت معطيات هذه المراكز تجمع على مستوى مديرية الشؤون الإدارية والعامة.
- كان لكل مديرية موظفوها التقنيون (إداريون وإعلاميون) لضمان الاستغلال والدعم للمستخدمين فيما يخص التدبير الإداري للموظفين.
- كما كانت الوزارة تتوفر على شبكة مترابطة بين مختلف المديريات.

وقد تم اعتماد نظام العمل هذا لوضع النظام المندمج لتدبير الموارد البشرية وهو ما تطلب تعميما تدريجيا للبرنامج، الشيء الذي يبرر مرحلة «الدراسة والتنفيذ». وهكذا تم على مستوى كل مديرية تهيئ مناخ خاص لإنتاج البرنامج واسترداد المعطيات المتوفرة مع التأكد من وثوقيتها والقيام بالتجارب اللازمة قبل استغلال البرنامج.

وفيما يتعلق بعدد التراخيص، فتجدر الإشارة أن طريقة حساب عددها لاقتناء برنامج لتدبير الموارد البشرية، تختلف من ناشر إلى آخر (حسب عدد الحواسب المركزية، وحسب عدد المستعملين، وحسب مستوى المستعملين...). ولهذا السبب، فإن الوزارة لم تحدد في دفتر التحملات الخاصة إلا عدد الموارد البشرية، وتخصصات المسيرين وحجم الأعمال السنوية الإدارية. وأتاح هذا الاختيار فرصة توسيع رقعة المنافسة نظرا لأخذ مختلف طرق حساب تراخيص الناشرين بعين الاعتبار وبالتالي الحصول على أفضل عرض.

وفيما يخص إبرام اتفاقيات مع بعض الوزارات والإدارات العمومية، يشار إلى أن الوزارة قد التزمت منذ سنوات بتطوير التعاون وتبادل أفضل الممارسات مع المصالح الوزارية والهيآت العامة ، ولاسيما فيما يتعلق بتدبير الموارد والنظم الإعلامية. وفي هذا السياق، فقد سمحت المشاريع التي تم تقاسمها بتحقيق مكاسب كبيرة من حيث التكلفة المالية للمشاريع، وتقليل فترات الإنجاز.

وفي هذا الإطار، وجب التذكير أنه لم يتم تخصيص تراخيص إضافية للوزارات التي تم إدماج معطياتها في البرنامج بل تم استعمال التراخيص المخصصة في الأصل للمراقبة العامة للالتزامات بنفقات الدولة السابقة وذلك ضمن إستراتيجية للاستغلال الأمثل تتضمن :

- التطوير نحو استعمال وظيفي قائم على تعدد كفاءة المستخدمين؛
- التطوير نحو مستخدمين «بوابة» بدلا من مستخدمين «تدبير» ؛
- تدبير دقيق للمستعملين وتتبع الاستخدام. ؛
- تخفيض تدريجي للعدد الإجمالي للمكلفين بتدبير الموارد البشرية بالنظر للدور المهيكل الذي لعبه النظام.

وأخيرا، وفيما يتعلق بالجانب التقني، فقد تم استعمال الغالبية العظمى من وظائف نظام جسر من طرف مراكز التدبير بما في ذلك الجوانب الكيفية المتعلقة بالتكوين وبالتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEEC).

وبخصوص هذا الجانب (GPEEC)، فقد تم ضبط وترتيب النظام بطريقة تضمن تدبير المسارات والخلف والوظائف والملفات المهنية وكذا معادلة «المنصب / المؤهلات». ذلك أن الوزارة كانت ملزمة بتوحيد مرجع الوظائف والكفاءات REC على مستوى المديريات. الشيء الذي جعل استعمال هذه الوحدة تدريجيا ومتقطعا. وفي هذا الإطار، تم إدراج عنصر REC في مشروع المخطط الرئيسي لإدارة الموارد البشرية بغرض تسريع مسلسل وضع مرجع الوظائف والكفاءات على مستوى المديريات و استغلاله على مستوى نظام جسر كما أوصت البعثة بذلك.

ومن ناحية أخرى، فإن مديرية الشؤون الإدارية والعامة وضعت مخططا لتطوير نظامها المعلوماتي، لدمج وحدات أو وظائف أخرى على مستوى نظام SAP. وفي هذا السياق، فقد قام مركز الكفاءات بإدراج وظائف جديدة تهم تدبير مصاريف البعثات المهنية داخل المغرب وخارجه وتدبير الاستقبال وتدبير الخدمات الإجتماعية.

ويؤكد جدول مستوى الاستخدام أدناه برسم سنة 2010، الملاحظات السالفة الذكر بخصوص استغلال نظام جسر:

مستوى استعمال مختلف الوحدات بوزارة الاقتصاد والمالية سنة 2010 (المصدر : جسر)

الوظائف	مديرية الشؤون الإدارية و العامة	مديرية الأملاك المخزنية	المديرية العامة للضرائب	الخزينة العامة للمملكة	إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة	المجموع
1.التدبير الإداري للموظفين						
عدد العمليات الإدارية	4 822	731	3 753	5 359	(*)	14 665
عدد الرخص الإدارية و المرضية...	7 417	982	109	7 496	(*)	16 004
2. ترقيم ملفات الموظفي						
عدد الوثائق الموثقة	25 679	7 550	58 013	29 106	6 014	126 362
3. تدبير التنظيم والمناصب						
عدد المناصب المالية	406	198	806	1 104	(*)	2 514
4. مباريات و امتحانات						
عدد عمليات المباريات الداخلية و مباريات الكفاءات المهنية	25 عملية تهم 2444 موظف بوزارة المالية					
	173	64	458	967	782	2444

عدد عمليات الإدماج (مباريات)	عملية واحدة لسنة 2010 لإدماج مفتشين عامين للمالية (2024 مرشح)	-	-	-	-	-
5. تدبير تكاليف المهام						
عدد المهام	3 861	2 296	101	3 175	-	9 433
6. تدبير التكوين						
عدد جلسات التكوين	502	72	913	183	424	2 094
GPEEC						
عدد مناصب العمل	1 227	532	2 982	3 612	3221	8 353
8. الخدمات الاجتماعي						
عدد طلبات الخدمات الاجتماعية	50	15	17	58	-	140
9. بوابة الموارد البشرية						
عدد طلبات الشواهد	4 932	605	25	2 102	-	7 664
عدد طلبات الرخص	2 370	520	-	4 639	-	7 529
عدد طلبات التنقلات	198	737	11	3 611		4 557

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نظام اتخاذ القرار يشمل حاليا كل الوحدات المتعلقة بالاستغلال الشيء الذي مكن الوزارة منذ سنة 2007 من بدء التدبير التوقعي لعدد الموظفين ومن التوفر على خريطة دقيقة لهيكلها الإداري وخصائص الموظفين لديها.

وفي الأخير وفيما يتعلق بالأسباب التي دعت الوزارة إلى اقتناء برنامج جديد بدل تكييف الأنظمة المعلوماتية المتوفرة (التي لا تغطي إلا جانبا من التدبير الإداري) فإنه يتعين القيام بالتوضيحات اللازمة حول هذه البرامج ونقائصها:

- برنامج أنفورميكس (Informix) بمديرية الشؤون الإدارية والعامة

تم تطوير البرنامج تحت أنفورميكس في سنة 1996 بمديرية الشؤون الإدارية والعامة، و تم تصميمه في إطار منطق موجه للمراقبة (للحد من نسب رفض القرارات من طرف المراقبة العامة لالتزامات بنفقات الدولة) وكان يهم فقط جزءا خاصا من التدبير الإداري، لاسيما الملفات التي تتطلب تأشيرة المراقبة العامة (الطلبات الإدارية، التعويضات العائلية، العطل، الرخص المرضية).

وعلى مستوى النقص التقني، فإن هذا البرنامج كان غير متكامل (قواعد ومعطيات متعددة)، ولم يكن متوفرا باللغة العربية، وغير مشتمل على جميع عناصر التحكم الوظيفية الضرورية من الناحية العملية كما كان يتميز ببيئة عمل محدودة جدا. إضافة إلى هذا، فإن اعتماد المسيرين كان كبيرا على المهندسين الإعلاميين للقيام بعملية الاسترجاع والمعالجة المندمجة.

ومن أجل القيام بتدبير حقيقي وكامل للموارد البشرية، كان يتوجب على مديرية الشؤون الإدارية والعامة الاعتماد على نظام معلوماتي مندمج، فعال ومتطور. وهكذا وقع الاختيار على برنامج تدبير مندمج أنشئ وفقا للمعايير الدولية ودون الاعتماد على التطوير المعلوماتي الداخلي، الذي غالبا ما يحتاج فترة طويلة إضافة إلى أنه صعب التطوير ومحفوف بالمخاطر.

ويتجاوز النظام الجديد »جسر« بشكل كبير نطاق التدبير الإداري للموظفين حيث يشتمل أيضا على كل الوحدات المتعلقة بالتدبير الكيفي للموارد البشرية (التكوين و التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات).

ومن جهة أخرى، فقد مكن مركز الكفاءات جسر الذي يتكفل بمختلف طلبات المستعملين، الوزارة من الاستغناء عن بعض الخدمات المعلوماتية الخارجية وبالتالي تحقيق توفير مهم في هذا الإطار. ويعتبر مركز الكفاءات حاليا قادرا على إدارة كافة الاحتياجات مهما كانت تعقيداتها بما في ذلك دمج الأنظمة الجديدة للموظفين.

- برنامج لإدارة العامة للجمارك والضرائب الغير مباشرة (CM-GIPE)

كانت الإدارة العامة للجمارك والضرائب الغير مباشرة تتوفر على نظام (GIPE-CM) مخصص للتدبير الإداري لموظفيها والذي أغنته شيئا فشيئا عبر اللجوء لخدمات مكتب خبراء مختص. وتزامن انطلاق نظام جسر مع انطلاق نظام بدر التابع لإدارة الجمارك والمرتبط بقوة بنظام GIPE CM المخصص للتدبير الإداري لموظفي هذه المديرية. ولم يكن بالإمكان تطوير هذا البرنامج ليتحول إلى نظام مندمج بالنظر للصعوبات السالفة الذكر والمتعلقة ببرنامج (GIPE-CM) .

ولتفادي أي خلل في نظام بدر ذو البعد الوطني، فقد ارتأى مسؤولو مديرية الشؤون الإدارية والعامة وإدارة الجمارك وضع برنامج عمل تدريجي لتعميم نظام جسر على مستوى مصالح إدارة الجمارك.

2. النظام المندمج لتدبير الميزانية والمحاسبة

لتنظيم مراحل الصفقة، تجدر الإشارة انه تم تسلم المرحلة الثانية التي تهم شراء التراخيص بعد الانتهاء من الدراسة التقريبية للمرحلة الأولى، ومن الدراسة المفصلة ونمذجة البرنامج التي تتضمنها المرحلة الثانية. وقد مكن هذا من التأكد من استجابة البرنامج المعلوماتي المقترح بشكل مرضي لحاجيات الوزارة. وبعد استلام المرحلة الثانية، كانت الوزارة تتوفر على كافة الأشغال المتعلقة بالدراسة التقريبية والدراسة المفصلة والنمذجة وجهاز استعادة البيانات وكذا على تراخيص البرنامج، الشيء الذي يمكن من تأمين سير بقية المشروع وبداية باقي المراحل في ظروف جيدة.

وككل برنامج معلوماتي في بدايته، فإن النظام المندمج لتدبير الميزانية والمحاسبة تطلب، فترة زمنية من أجل استقراره، وتصحيح عدد من الأخطاء التقنية بشكل تدريجي. وقد تسببت عدة مصاعب في تأخير تنفيذ هذا البرنامج :

- مشاكل استعمال مرتبطة بخصائص الحواسيب المستعملة من طرف المستخدمين، وباستراتيجيات الأمان المعتمدة من طرف المديريات وببطء البرنامج ؛

- حاجات التطور الناجمة عن اعتماد نصوص تنظيمية جديدة تتطلب وقتا لتنزيلها على أرض الواقع مثل بطائق الإرسال (navette fiche)ومسطرة طلب العروض المفتوح ؛

- إعادة صياغة الأنظمة المعلوماتية لمراقبة الالتزامات بنفقات الدولة وللخزينة العامة للمملكة بالتوازي مع وضع برنامج التدبير المندمج للميزانية والمحاسبة الذي تمت مناقشته من طرف اللجنة التوجيهية للبرنامج بتاريخ 7 فبراير 2005؛

وبالإضافة لعمليات التكوين التي تم تنظيمها لفائدة مستعملي البرنامج الرئيسيين داخل المديريات، ولأجل تجاوز الصعاب المرتبطة باستعماله، فقد تم تنظيم حصص مساعدة بعين المكان لفائدة المستعملين المعنيين.

وفيما يخص مهام المساعدة على الخط، فقد تم وضع الإجراءات العملية ودليل استخدام البرنامج رهن إشارة المستخدمين كما تم وضعها على بوابة الأنترنت الخاصة بالمشروع. وقد وضعت هذه الوثائق منذ ذلك الحين، بنظام التدبير المندمج للميزانية والمحاسبة.

أما بالنسبة لاستخدام هذا النظام، فإن مديرية الشؤون الإدارية والعامة، بصفتها آمرا بالصرف، تستعمله منذ 2006 لتنفيذ كل ما يتعلق بمسلسل تدبير النفقات والمحاسبة المالية دون أن تعترضها أية عوائق من شأنها أن تشكل حائلا دون تحقيق الاهداف المتوخاة من هذا المشروع. وقد تم نشر النظام بشكل تدريجي على باقي مراكز التدبير كما تبين ذلك الوضعية التالية:

وضعية استعمال النظام بين 2006 و 2009 (المصدر (SIGBC)

السنة	مركز التدبير	طلب عروض/ نموذج طلبية/ عقد	التزامات	اتفاقية	طلب رخصة بالالتزام	بطاقة إصدار	أمر بالصرف
2006	مديرية الشؤون الإدارية والعامة	316	4345	19	102	656	3673
2007	مديرية الشؤون الإدارية والعامة	534	4938	25	77	2254	4328
	مديرية أملاك الدولة	92	553	14	39	326	452
	مديرية الضرائب	614	1006	22	20	656	865
	الخزينة العامة للمملكة	19	844	13	30	238	569
2008	مديرية الشؤون الإدارية والعامة	377	5515	26	67	3414	6788
	مديرية أملاك الدولة	86	484	18	25	229	308
	مديرية الضرائب	452	1187	19	9	798	1004
	الخزينة العامة للمملكة	106	819	11	14	271	464
	إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة	62	26	1	0	5	6
2009	مديرية الشؤون الإدارية والعامة	140	5071	17	-	2919	7197
	مديرية أملاك الدولة	10	141	14	-	44	78
	مديرية الضرائب	308	856	21	-	754	992
	الخزينة العامة للمملكة	47	367	8	-	46	53
	إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة	62	15	7	-	1	1

وأخيرا، ولأجل توضيح فائدة شراء برنامج مندمج لتدبير الميزانية والمحاسبة بالتزامن مع إنجاز المشروع الوطني للتدبير المندمج للنفقات GID) (. يجدر التذكير أن وزارة الاقتصاد والمالية ابتدأت عملية شراء برنامج مندمج لتدبير الميزانية والمحاسبة في وقت لم يكن فيه نظام GID موجودا.

وبصفتها آمرا بالصرف، فإن مديرية الشؤون الإدارية والعامة كانت تعتبر أن من مهامها تمكين الوزارة من برنامج قادر على

الاستجابة للمتطلبات القوية في مجال تسيير وتنسيق تدبير الشراء العمومي بمشاركة كافة مراكز التدبير.

وهكذا، فقد وافقت لجنة المديرين سنة 2001 برئاسة السيد الوزير على إطلاق مشروعSIGBC بالتوازي معGID ، نظرا لتكامل النظامين واستعمالهما في نطاقين مختلفين. فمقارنة مع نظام SIGBC ، فإن نظامGID موجه لـ»مراقبة النفقات» ولا يوفر الوظائف العملية لمستعمليه. ولذلك فإن نطاق SIGBC هو أكثر شمولية، ويفوق بذلك التطبيقات الأخرى التي كانت موجودة على مستوى مراكز التدبير.

وعلى غرار الوزارات الأخرى، فقد انخرطت كل مديريات وزارة الاقتصاد والمالية في تعميم واستغلال نظام GID، لكن التخلي عن نظام SIGBC ، يحرم المديريات من جميع الوظائف التي تسبق المسلسل المحاسباتي (برمجة الميزانية، طلبات العروض المفتوحة...). إلا أن مديرية الشؤون الإدارية والعامة (الآمر بالصرف) لا زالت تواصل استخدام SIGBC بالموازاة مع GID وخاصة فيما يتعلق بالوحدات التي لا يغطيها هذا النظام.

وللإشارة، فإن وضع نظام SIGBC بدأ في وقت كان المغرب يسعى أن يكون ضمن الدول المؤهلة للاستفادة من البرنامج الأمريكي لتحدي الألفية الذي كان سيمنح للمغرب هبة قدرها 697,5 مليون دولار أمريكي. وكان من شروط الاستفادة من هذه الهبة، التوفر على نظام معلوماتي موثوق به وآمن وقادر على تتبع مسلسل النفقة والمحاسبة. وفي هذا الإطار، فقد تمت دراسة نظام SIGBC والمصادقة عليه من طرف مكتب الافتحاص الأمريكي TCBA الذي تعاقد مع حساب تحدى الألفية لهذا الغرض.

ثالثا - فصل التحملات المشتركة : نقص الصرامة الميزانياتية

تجدر الإشارة بداية أن توصيف « نقص الصرامة الميزانياتية» يعتبر في غير محله، ذلك أنه وعلى غرار ميزانيات باقي القطاعات الحكومية، فإن مناقشة الإعتمادات المخصصة في إطار فصل النفقات المشتركة تتم في إطار لجنة يرأسها الكاتب العام وتضم في عضويتها ممثلين عن كل المديريات المعنية أي مديرية الشؤون الإدارية والعامة، مديرية الخزينة والمالية الخارجية، مديرية المنشآت العامة والخوصصة، الخزينة العامة للمملكة ومديرية الميزانية. ويوضح مشروع الميزانية الخاص بهذه النفقات الاستثمار والتسيير بعد ذلك في إطار المذكرة التقديمية لمشروع قانون المالية للسنة. يلي ذلك مناقشة والتصويت البرلماني على هذا المشروع تماما كميزانية وزارة الاقتصاد والمالية. كما أن هذا المشروع يقدم في إطار التقديم المفصل بمناسبة خطاب وزير المالية أمام لجنة المالية وأمام البرلمان.

أما تنفيذ الميزانية المتعلقة بالنفقات المشتركة فتتم وفق القواعد المالية والمحاسبة المتعلقة بالإنفاق العمومي.

تجدر الإشارة كذلك بهذا الخصوص أن ميزانية النفقات المشتركة برسم التسيير سنة 2009 كانت تقدر ب 470 019 203 000 درهم منها 32 900 000 900 درهم خصصت للمقاصة (أي 69,97 % من الميزانية) و 12 546 000 000 خصصت لمساهمة الدولة كمشغل (أي 26,68 % من هذه الميزانية) .

وهكذا، فإن الجزء المخصص من هذه الميزانية لتغطية مصاريف لا يمكن تخصيصها لجهة معينة بالنظر لطبيعتها ووجهتها، يتقلص إلى 1573203000 درهم أي 3,35 %من مجموع هذه النفقات المشتركة.

وفي هذا السياق، وفي إطار مراجعة القانون التنظيمي للمالية، فإنه ينتظر إغناء التقارير المرافقة لقانون المالية بتقرير حول المقاصة. كما ينتظر بعد 4 سنوات من دخول القانون التنظيمي الجديد حيز التنفيذ، أن يتم تسجيل مساهمة الدول كمشغل برسم التقاعد والتغطية الصحية مباشرة بميزانية القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية. كما يقترح مشروع القانون التنظيمي للمالية خلق فصل النفقات الخاصة بأداء وخفض الضرائب المتعلقة بالباب الأول من الميزانية العامة وذلك بغرض تخفيف أكبر لبنود ميزانية النفقات المشتركة.

وفيما يتعلق بالدفع لفائدة بعض الحسابات الخصوصية للخزينة، لاعتمادات مبرمجة في إطار النفقات العمومية، فإن الأمر يتعلق بعملية تحترم تماما مقتضيات القانون التنظيمي للمالية والنصوص المتعلقة بخلق وتغيير هذه الحسابات والتي تنص على إمكانيات دفع اعتمادات مالية لبعض الحسابات قصد القيام بعمليات محددة تدخل في إطار مجال تدخلها. وتسجل هذه الإعتمادات في دائنية الحساب المعني وتؤدي إلى رفع سقف النفقات التي سبقت برمجتها.

وتجدر الإشارة أن المادة 42 من القانون التنظيمي لقانون المالية تنص على أنه » يفتح فصل خاص غير مرصد لأي مرفق من

المرافق تدرج فيه النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية فيما يتعلق بالباب الأول من الميزانية العامة .«وهذا يعني أن النفقات المنصوص عليها في فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية، موجهة لتلبية حاجيات مستعجلة وغير متوقعة في الباب الأول الخاص بنفقات التسيير في عمومها بما في ذلك النفقات المشتركة المتعلقة بالتسيير.

كما أن القانون التنظيمي لقانون المالية الحالي لم يحدد مجال تدخل النفقات المشتركة. فالمادة 14 من هذا القانون تتناول النفقات المشتركة عند حصر لائحة نفقات التسيير. وفي واقع الأمر، فإن هذا الباب يخص نفقات الدولة التي لا يمكن إدخالها ضمن إطار الميزانية الفرعية بالنظر لطابعها الأفقي والدقيق. وتتم برمجة هذه الاعتمادات المالية للفصل المذكور على غرار الميزانيات الفرعية في إطار اللجان الميزانياتية.

وبخصوص التحويلات التي تتم مباشرة لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية، فيجدر الذكر أن أغلبية النفقات المبرمجة في إطار فصل النفقات المشتركة - استثمار، تمثل مشاركة الدولة في تنفيذ السياسة العمومية لدعم الاستثمار وتأهيل مناخ الأعمال. وتحدد هذه المشاركة عموما في إطار اتفاقيات أو عقود برامج موقعة مع الأطراف المعنية ومدفوعة حسب برنامج زمني محدد مسبقا. وتعمل هذه النفقات على تتميم تنفيذ المشاريع الكبيرة المهيكلة ذات القيمة المضافة القوية (مشروع طنجة المتوسط، تأهيل المدن، مشروع تهييئ ضفتي أبي رقراق، مشروع رونو طنجة، مشروع طرامواي الرباط والدار البيضاء،...). والهدف هو مواكبة مشاريع مختلفة يتوزع تنفيذها على عدة سنوات مالية مع الأخذ بعين الاعتبار لدرجة تقدم الأشغال والوضعية المالية عند كل دفع. ولا تمثل طريقة العمل هذه تدخلا في شؤون الآمرين بالصرف ولكنها تدل على إرادة حقيقية في المحافظة على الأموال العمومية وفي استعمالها بشكل معقلن.

القطاعات الإدارية والاجتماعية

الوكالة الحضرية للدار البيضاء

أحدثت الوكالة الحضرية للدار البيضاء بموجب الظهير الشريف رقم 188-84-1 بتاريخ 9 أكتوبر 1984, كما تم تغييره وتتميمه بالظهير الشريف رقم 323-93 -1 بتاريخ 6 أكتوبر 1993. وتعتبر مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي تحت وصاية وزارة الداخلية.

تسير الوكالة الحضرية للدار البيضاء من طرف مجلس إداري ويسهر على إدارتها عامل- مديرعام, ويمتد اختصاصها الترابي إلى مجموع الجماعات الحضرية والقروية لولاية الدار البيضاء الكبرى وكذلك إلى المناطق الأخرى المغطاة بالمخطط المديري لتهيئة الولاية.

وتحظى الوكالة الحضرية للدار البيضاء باختصاص واسع فيما يتعلق بالتعمير والتهيئة الحضرية للدار البيضاء الكبرى. وبهذا الصدد, يناط بها أساسا إنجاز دراسات من أجل وضع مخطط مديري للتهيئة الحضرية للدار البيضاء الكبرى وتتبع تنفيذ توجهاته وبرمجة مشاريع التهيئة تماشيا مع أهداف المخطط المديري وإنجاز مشاريع الوثائق التنظيمية للتعمير وإبداء رأي مطابق لكل مشاريع التجزئات والتقطيعات والمباني في طور الانجاز للتنظيمات الجاري بها العمل في مجال التعمير وتزويد الجماعات المحلية والفاعلين العموميين والخواص الذين يطلبون ذلك بالمساعدة التقنية في مجال التعمير والتهيئة وجمع ونشر كل المعلومات حول تطور الدار البيضاء الكبرى.

وصلت موارد الوكالة سنة 2009 مبلغا يقدر ب 785,28 مليون درهم موزعة كالآتي :

- الإمـــدادات الممنوحـــة من طـرف الدولة والجماعات المحلية: 40,30 مليون درهم (أي 5,31 % من مجموع الموارد).
- المداخيل المختلفة : 102,05 مليون درهم (أي 81,23 % من مجموع الموارد).
- السيولة المتوفرة : 615,28 مليون درهم (أي 81,23%من مجموع الموارد).

أما فيما يخص المصاريف فقد وصلت سنة 2009 إلى مبلغ 470,42 مليون درهم وتتوزع بين مديرية التخطيط والتدبير العمراني بمبلغ 76,08 مليون درهم (16,16 %) والمديرية العقارية والتهيئة الحضرية بمبلغ 394,34 مليون درهم (83,84 %).

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا - تقييم إنجاز المهام المنوطة بالوكالة الحضرية للدار البيضاء.

1. فيما يتعلق بالتخطيط الحضري

من أجل مواجهة الحركية التصاعدية للتوسع الحضري لمدينة الدار البيضاء, تم وضع مخطط مديري للتهيئة الحضرية بموجب ظهير شريف بمثابة قانون بتاريخ 25 يناير 1984. غير أن تطبيق هذه الوثيقة عرف العديد من النواقص. ويتعلق الأمر أساسا بما يلي:

غياب تصاميم التنطيق : إن إنجاز تصاميم التنطيق منصوص عليه في القانون المتعلق بالتعمير. وهذه التصاميم تحد ث أثرها خلال فترة قصوى من سنتين انطلاقا من تاريخ نشر المراسيم المصادق عليها. وتلعب هذه التصاميم دورا في تمكين الإدارة والجماعات المحلية من أخذ إجراءات تحفظية لازمة للإعداد لتصميم التهيئة والحفاظ على توجهات المخطط المديري للتهيئة الحضرية (م م ت ح) وعمليا لم يتم إنجاز أي تصميم تنطيق من لدن الوكالة.

تطور عمراني غير مطابق لوثائق التعمير: أظهر تقييم تطبيق المخطط المديري للتهيئة الحضرية لسنة 1985 أن التطور العمراني للدار البيضاء الكبرى خلال الفترة 2005-1985 تم على هامش وثائق التعمير بحيث أن من ميزات هذا التطور العمراني :

- عدم احترام التطور الخطي على طول الساحل؛
- استمرار تمركز التجهيزات الإدارية والأنشطة وسط المدينة؛
- عدم جدوى التدخلات من أجل تحسين جمالية المدينة والتشكل الحضري؛
- ضعف التجهيزات الأساسية وتفاقم الفوارق الترابية؛
- نتائج غير كافية فيما يخص بناء السكن الاجتماعي؛
- عرض غير كافي في مجال التنقل الذي يوجد في وضع متردي؛
- عدم مواكبة التطورات المسطرة في المخطط المديري للتهيئة الحضرية بإعادة النظر في شبكات الطرق المناسبة؛
- عدم إنجاز تجهيزات كبرى للبنية التحتية.

ومن أجل معالجة هذه النواقص, تم استبدال المخطط المديري للتهيئة الحضرية لسنة 1985 بمخطط مديري جديد مصادق عليه بالمرسوم رقم 2.09.669 بتاريخ 31 دجنبر 2009 والمنشور بالجريدة الرسمية عدد 5809 بتاريخ 29 يناير 2010.

وتتجلى التوجهات الأساسية للمخطط المديري للتهيئة الحضرية الجديد للدار البيضاء الكبرى فيما يلي :

- ارتباط تهيئة الدار البيضاء الكبرى بالأقطاب المتاخمة من خلال البحث عن التكامل معها (الأقطاب المجاورة)؛
- انتشار الوظائف الاقتصادية الكبرى انطلاقا من الأقطاب ومراكز الأعمال التاريخية؛
- تزويد الميتروبول بشبكة النقل الجماعي متكاملة ومنسجمة؛
- تزويد الميتروبول بشبكة خضراء تهيكل تطورها؛
- تطور التجهيزات الكبرى المهيكلة.

تصاميم التهيئة

مكن تحليل تطبيق المخطط المديري للتهيئة الحضرية لسنة 2010 من الخروج بالملاحظات التالية :

- **التأخر في وضع تصاميم التهيئة** : مدة انجاز تصاميم التهيئة لا يجب أن يتجاوز سنة واحدة طبقا لمقتضيات الدورية رقم 005 / SJ / DUA / AU بتاريخ 17 يناير 1994 والمتعلقة بمسطرة إعداد تصاميم التهيئة لكن الجدير بالملاحظة أن الوكالة الحضرية عرفت تأخرا في انجاز تصاميم التهيئة جديدة بحيث, من بين مجموع مشاريع تصاميم التهيئة البالغ عددها 33, مشروع واحد هوالذي وصل إلى المرحلة النهائية التي تسبق الإرسال إلى اللجنة التقنية المحلية وأربع مشاريع تصاميم التهيئة في طور الدراسة من طرف اللجنة التقنية المحلية (أرسلت بتاريخ 18/01/2011) قبل فتح البحث العمومي, ومشروع تصميم تهيئة واحد تم إرجاعه إلى الوكالة الحضرية بعد إنهاء البحث العمومي بتاريخ 09/01/2011, ويتعلق الأمر بمشروع تصميم تهيئة مقاطعة الحي الحسني.

وقد كان بإمكان الوكالة الحضرية التحكم في هذا التأخر الحاصل في إنجاز تصاميم التهيئة بالشروع في الصفقات المتعلقة بإنجاز تصاميم التهيئة مباشرة بعد إنهاء التقرير المفسر للمخطط المديري للتهيئة الحضرية الذي تم تسليمه ومناقشته من طرف الوكالة الحضرية سنة 2010.

على صعيد آخر, تتكلف الوكالة الحضرية بإنجاز 15 مشروع تصميم تهيئة والتي تمول غالبيتها من طرف المجلس الجهوي للدار البيضاء الكبرى. ويتعلق الأمر بالخصوص بتصاميم التهيئة الخاصة بإقليمي مديونة والنواصر والتي من أجلها تم دفع 8 مليون درهم من طرف المجلس لفائدة الوكالة الحضرية بتاريخ 08 نونبر 2007, منها 4 ملايين درهم من أجل إنجاز تصميم تهيئة جماعة بوسكورة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لم يتم إرسال أي مشروع تصميم التهيئة يهم الجماعات المتواجدة على مستوى إقليمي مديونة والنواصر إلى اللجنة التقنية المحلية.

- **عدم التحكم في آجال انجاز الصفقات المتعلقة بتصاميم التهيئة** : ويتعلق الأمر بثلاث دراسات شرع فيها في إطار تمويل من طرف صندوق الحسن الثاني تبعا لاتفاقية موقعة بتاريخ 07 يناير 2008 من طرف والي جهة الدار البيضاء الكبرى والعامل- مدير الوكالة الحضرية للدار البيضاء ورئيس مجلس الجماعة الحضرية للدار البيضاء ورئيس الإدارة الجماعية لصندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وبموجب هذه الاتفاقية, يضع صندوق الحسن الثاني رهن إشارة الوكالة الحضرية مساهمة مالية في شكل تسبيق غير قابل للإرجاع بمبلغ أقصى 50 مليون درهم.

صفقات الدراسات المستفيدة من هذا التمويل هي:

- صفقة رقم DE/02/2008 بمبلغ 5.400.000,00 درهم متعلقة بدراسة تأهيل مقاطعة سيدي مومن.
- صفقة رقم 03/2008/ DEبمبلغ 2.580.000,00 درهم متعلقة بدراسة إعادة الهيكلة ورد الاعتبار وتأهيل الجماعة الحضرية لهراويين.
- صفقة رقم 04/2008/ DE بمبلغ 2.359.200,00 درهم متعلقة بدراسة إعادة تأهيل موقع كاريان سنطرال.

وقد تم تحديد أجل هذه الدراسات في شهرين ابتداء من 28 أبريل 2008. غير أن افتحاص الملفات المعنية أبرز أن أي من هذه الصفقات لم تنجز إلى يومنا هذا وتسليم الأشغال الوحيد المسجل يهم جزء من الصفقة رقم 02/2008/ DEوالذي تم تسديده بمبلغ 1.350.000,00 درهم.

وكان لهذا التأخر وقعا سلبيا على إنجاز تصاميم التهيئة لمقاطعة سيدي مومن ولبلدية لهراويين والتي تتكلف بإنجازها الوكالة الحضرية للدار البيضاء والتي وصلت إلى مرحلة إنجاز مشروع تصميم التهيئة بسلم: 5000/1 .

- **إبرام صفقات متعلقة بتصاميم التهيئة عن طريق التفاوض بعلة الطابع الاستعجالي إلا أنها لم تنجز داخل الآجال المحددة** : خلال سنة 2009، أبرمت الوكالة الحضرية للدار البيضاء باللجوء إلى المسطرة التفاوضية عددا من الصفقات المتعلقة بإنجاز تصاميم تهيئة مختلف مناطق ولاية الدار البيضاء الكبرى بمبرر الطابع الاستعجالي. غير أن افتحاص عينة تتكون من 4 صفقات وهي: (رقم DPGU/04/2009 ،رقم DPGU /11/2009، رقم DPGU/13/2009 ورقم DPGU /16/2009) أظهر أن تنفيذها عرف تأخرا هاما بحيث أن المراحل الأولى للدراسات والتي تخص الجوانب المنهجية والتشخيص والتي آجالها مابين شهر واحد وشهرين، لم يتم بعد تسليمها.

ويترتب عن التأخر المسجل في إنجاز تصاميم التهيئة الفراغ الملاحظ فيما يخص التنظيم الحضري على مستوى جهة الدار البيضاء الكبرى والذي أدى إلى اللجوء المفرط إلى الاستثناءات.

لذلك يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية بالمزيد من الصرامة في إنجاز وتتبع إنجاز تصاميم التهيئة الموجودة في طور التنفيذ.

2. نظام الاستثناءات

تهدف مسطرة الاستثناءات لتصاميم التهيئة حسب الدورية المشتركة بين وزير الإسكان والتعمير ووزير الداخلية عدد 254 في فبراير 1999، إلى إنعاش الاستثمار من خلال تبسيط المساطر الإدارية.

وفي مارس 2003، أحدثت دورية أخرى مشتركة عدد 27/3020 لجنة جهوية مكلفة بدراسة وإبداء الرأي في طلبات الاستثناءات بهدف رفع الحصار على ملفات الاستثمار.وبتاريخ 8 يوليوز 2010، وجهت دورية جديدة مشتركة عدد 98/100 إلى الولاة والعمال من أجل توضيح شروط دراسة مشاريع الاستثناءات. وتهدف هذه الدورية إلى تبسيط مساطر الحصول على تراخيص البناء وخصوصا برامج السكن الاجتماعي والمشاريع العقارية التي تندرج في إطار محاربة السكن غير اللائق.

وبالرغم من أن هذه الاستثناءات تعتبر على العموم أداة للمرونة فيما يخص التخطيط الحضري فيجب أن لا تشكل القاعدة. ويعكس اللجوء إلى هذه الممارسة نقص في التخطيط وإعادة النظر في الأهداف المسطرة لوثائق التعمير التي

تعرض الإدارة إلى مخاطر مرتبطة بالمنافع والرهانات التي ترتبط بمسلسل التعمير.

إن الاستثناءات الممنوحة تكون غالبا مشفوعة بشروط تحدد مساهمات يتعين على المستفيدين منها تقديمها إلى الجماعات المحلية المستقبلة للمشاريع المستفيدة من الاستثناء. وتكون هذه المساهمات موضوع اتفاقيات مبرمة إما مع السلطات المحلية عندما يتعلق الأمر بالتجهيزات العمومية، وإما مع شركة إدماج سكن عندما تهم المساهمة إعادة إسكان سكان دور الصفيح.

وبالرغم من أن الالتزامات المترتبة عن هذه الاتفاقيات ليس لها سند قانوني, فإنه لم يتم احترامها وأن الوكالة الحضرية لا تقوم بأي مراقبة على هذا المستوى ولا تشترط من اجل إبداء رأي مطابق (بغرض رخصة السكن) انجاز تلك الالتزامات بالإضافة إلى أن التزامات أحادية الجانب تعوض الاتفاقيات من غير أن تلقى أي اعتراض من لدن الوكالة الحضرية.

وقد ترتب عن استخدام الاستثناءات بصفة مفرطة تبعات سلبية على التخطيط الحضري وتبرز الملاحظات الآتية هذا الوضع.

غياب معايير واضحة في دراسة طلبات الاستثناءات : لا تحدد دوريتا 2003 و2010 المتعلقتان بالاستثناءات معايير واضحة لدراسة طلبات الاستثناء ولم يتم وضع أي مسطرة من أجل معالجة طلبات الاستثناء.

اللجوء إلى الدورية يطرح مشكل توازي الأشكال : تشكل الموافقة على استثناء لقوانين التعمير على أساس دورية خرقا لمبدأ توازي الأشكال المكرس في القانون، بحيث أن الدورية ليس لها قيمة تنظيمية إثباتيه إلا لأعضاء لجنة الاستثناءات الذين ينتمون للوزارات المعنية. ولهذا, فهي لا تشكل سوى تعليمات داخلية لا يمكن فرضها مبدئيا على الأغيار.

اللجوء المفرط إلى الاستثناءات : خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2009، من بين 1214 مشروع استثناء، تم القبول المبدئي لفائدة 534. وهكذا شكلت مساحة 5340 هكتار موضوع الاستثناء أي ما يعادل 21,36 % من المساحة الإجمالية للدار البيضاء الكبرى.

غموض في موقف الوكالة الحضرية بخصوص نظام الاستثناءات : يتضح من قراءة مخطط التنمية الاستراتيجية المنجز من طرف الوكالة الحضرية ومعهد التهيئة الحضرية لجهة «إيل دوفرانس»،على مستوى الباب 1. III ، الصفحة 103، أن الدارالبيضاء الكبرى تعاني منذ حوالي خمس أوست سنوات من قدم وثائق التعمير التي تنظم بها التنمية الحضرية والذي فتح الطريق أمام ورطة الاستثناءات. هذا الوضع الذي يكرس الانعكاس السلبي للاستثناءات على المشهد الحضري وعلى مرامي قطاعات ومناطق، في تناقض مع تصاعد واضح في عدد الاستثناءات الممنوحة, الشيء الذي يبرز الموقف الغامض للوكالة الحضرية فيما يخص نظام الاستثناءات.

صعوبة إدماج الاستثناءات الممنوحة على مستوى تصاميم التعمير المستقبلية : بما أن دراسة مشاريع الاستثناءات تتم بمعزل عن النظرة الشاملة والمنسجمة لتصاميم التهيئة، يصبح إدماجها داخل تصاميم التهيئة المستقبلية جد صعب. ويتضح هذا لما يتعلق الأمر بسياق يطبعه غياب مساطر قانونية ملائمة وواضحة من أجل إدماج الاستثناءات الممنوحة على مستوى وثائق التعمير وخصوصا تلك المصادق عليها.

لذلك , يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية بتفعيل إنجاز وتطبيق تصاميم التهيئة من أجل تفادي اللجوء إلى الاستثناءات .

إعطاء الموافقة للاستثناء لمشاريع متواجدة داخل مجالات خاضعة للدراسات في إطار إنجاز تصاميم التهيئة : بالرغم من أن الوكالة الحضرية تقوم بإنجاز العديد من الدراسات المتعلقة بوثائق التعمير,إلا أنها لازالت مستمرة في إعطاء آراء مطابقة للمشاريع المتواجدة داخل المجالات المعنية بتلك الدراسات والتي يتعين عليها الحفاظ عليها من كل تغيير من شأنه المساس بإنجاز تلك الدراسات، ويتعلق الأمر على الخصوص بمايلي :

- الدراسة المتعلقة بإنجاز مخطط المرجع الاستراتيجي وتصميم التهيئة القطاعي لساحل دار بوعزة موضوع عقد برنامج موقع بتاريخ 14 دجنبر 2005 بين جهة الدارالبيضاء الكبرى والوكالة الحضرية. وتبلغ حصة المجلس الجهوي في تمويل الدراسة 3.800.000,00 درهم, فيما بلغت حصة الوكالة الحضرية حوالي 1.453.924,00 درهم. غير أن هذا الالتزام لم يمنع الوكالة الحضرية من منح استثناءات على مستوى دار بوعزة وذلك منذ سنة 2007;

- الدراسة المتعلقة بإنجاز تصميم التهيئة بإقليمي مديونة والنواصر ممولة بصفة مشتركة من طرف المجلس الجهوي للدار البيضاء الكبرى وتقودها الوكالة الحضرية. ورغم ذلك فقد لوحظ أن ما يفوق 35 مشروع استثناء استفاد من الموافقة مابين 2008 و2010 وذلك على مستوى جماعة بوسكورة(إقليم النواصر);

- الدراسة التي تهم انجاز رسم يحدد الأبعاد المتعلقة بمكونات تصميم التهيئة المستقبلي للمجال المعني بتوسيع قطاع مقاطعة الحي الحسني. وقد أسندت هذه الدراسة إلى معهد التهيئة الحضرية لجهة «إيل دوفرانس» عبر صفقة تفاوضية رقم 01/2009 بمبلغ 47.467,00 أورومع احتساب جميع الرسوم. ويتضح من الفصل 7 من هذه الصفقة أن الوكالة الحضرية تزود صاحب الصفقة بكل المشاريع المرخص لها في المجال الذي يهم الدراسة وذلك قبل انطلاق هذه الأخيرة. غير أن الوكالة استمرت في منح الموافقة لأجل الاستثناء لمشاريع توجد داخل مجال الدراسة وذلك بعد أن أعطيت الأوامر بانطلاقها.

منح الموافقة من أجل الاستثناء لفائدة مشاريع من شأنها أن تؤثر على إنجاز المشروع الكبير لأنفا : لقد شكل المشروع الكبير لأنفا موضوع اتفاقية أولى موقعة بتاريخ 11 شتنبر 2006 بين الدولة ومدينة الدارالبيضاء. ويوجد هذا المشروع بمقاطعة الحي الحسني. وأهمية هذا المشروع تفترض إجراءات وقائية تأخذ بعين الاعتبار موقع المشروع المتميز بين المركز التاريخي للدار البيضاء (مقاطعة الدارالبيضاء-أنفا ومقاطعة سيدي بليوط) والأحياء المعروفة بأنشطة جديدة، التعليم العالي والإسكان لسيدي بليوط. وبالرغم من أهمية هذا المشروع وصبغته المهيكلة، لوحظ أن مجموع المشاريع التي قدمت من أجل الاستثناء سنة 2006 و2010 قد حظيت بالموافقة (35 مشروع) يوجد داخل عمالة مقاطعة الدر البيضاء أنفا، 14 مشروعا على مستوى, مقاطعة عين الشق و18 مشروعا ,على مستوى مقاطعة الحي الحسني .

على مستوى مقاطعة عين الشق : لوحظ أن الشركة «P» استفادت من 5 استثناءات من بينها 3 همت قطع أرضية مخصصة للتجهيزات لمشروعها السكني المتواجد على مستوى هذه المقاطعة.

على مستوى مقاطعة الحي الحسني : فيما يخص مقاطعة الحي الحسني ,تم تسجيل الملاحظات التالية:

- استفادة شركة «A» من ثلاث موافقات لمشاريع استثنائية متواجدة داخل هذه المقاطعة. وتضم هذه الاستثناءات الثلاثة مساحة قدرها 150 هكتارا, أي حوالي 4 % من مجموع تراب مقاطعة الحي الحسني. الاستثناءات الثلاثة السالفة الذكر تهم المشاريع المتواجدة في أراضي غير محفظة أوالتي ليست في ملكية الشركة المعنية. مما قد يشجع على المضاربات سيما وأن الدراسة المتعلقة بتصميم تهيئة الحي الحسني التي انتهى البحث العمومي المرتبط بها أظهر التنطيق المرتقب الشيء الذي من شأنه الرفع من أثمان الأراضي داخل هذا المجال وتواريخ تسليم ملفات الاستثناء من طرف الوكالة الحضرية هي على التوالي : 29/04/2009 ، 14/05/2009 و12/05/2009. أما لجنة الاستثناءات فتاريخ اجتماعها هو27/05/2009 والتبليغ تم بتاريخ 22/07/2009.

غير أن الملاحظ أن الاستثناءات المذكورة تمت الموافقة عليها بالرغم من أن الدراسة التي تهم أشغال إنجاز تصميم تهيئة مقاطعة الحي الحسني، موضوع الصفقة التفاوضية رقم 4/2006 قد تم تسليمها من طرف الوكالة الحضرية.

- تم منح الموافقة على استثناء لشركة «S» من أجل مشروع بناء مجموعة عقارية على القطعة الأرضية ذات الرسم العقاري رقم :27730 c، الواقع بمقاطعة الحي الحسني في حين أن مشروع تصميم التهيئة الخاص بمقاطعة الحي الحسني كان قد تم تسليمه من طرف الوكالة الحضرية وكان جاهزا لإرساله إلى اللجنة التقنية المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، منحت لجنة الاستثناءات موافقتها للاستثناء المذكور شريطة أن تقوم الشركة المستفيدة بمساهمة قدرها 150 درهم/ م² من مساحة المشروع. وستخصص هذه المساهمة لإنجاز التجهيزات العمومية في إطار اتفاقية يتعين توقيعها مع السلطات المختصة مجسدة في شركة «إدماج سكن». ولم تتم الإشارة إلى المعايير التي اعتمدت في تحديد 150 درهم/م² من طرف لجنة الاستثناءات.

منح الموافقة للاستثناء لفائدة مشاريع قد تؤثر على إنجاز المشاريع الحضرية الكبرى لواجهة البحر "القطاع الأخضر" : لقد تـــم إبرام صفقة تفاوضية بين الوكالة الحضرية ومعهد التهيئة الحضرية لجهة «ايل دوفرانس» (صفقة رقم 17/04) سنة 2005 بمبلغ 5.118.348,00 درهم من أجل انجاز مخطط المرجع الاستراتيجي لساحل الدر البيضاء.

وحسب مخطط الإستراتيجية المجالية للتهيئة، فإن تهيئة موقع سيدي عبد الرحمان يجب أن يظل يغلب عليه الطابع الطبيعي الذي يعتبر تجسيدا فعليا لتطبيق منهجية التنمية المستدامة.

وعلى صعيد آخر، يسجل المجلس الأعلى للحسابات أن الوكالة الحضرية تسلمت في يونيو2010 التقرير المتعلق «بالتصميم المديري للتهيئة المستدامة» المتعلق بالمرحلة 2 من الصفقة رقم 03/2009 التي تهم إنجاز تصميم استراتيجي للتهيئة والتنمية المستدامة لعمالة أنفا والمبرمة مع معهد التهيئة الحضرية لجهة «ايل دوفرانس» بمبلغ 800,000 أورو. ويتبين من قراءة التقرير أن المساحات الخضراء الواقعة غرب أنفا، وخصوصا موقع سيدي عبد الرحمان يجب أن يتم الحفاظ عليها وذلك بالإبقاء على طابعها الطبيعي من خلال تهيئة حديقة سندباد وتجديد البنايات الخفيفة الضرورية لحسن سير الحديقة والرفع من قيمة الموقع الأثري الذي يعود إلى حقبة ما قبل التاريخ ومنحصر في موقع محاط بحافات في موقع صغير ذوأفق منغلق، من أجل إحداث متحف في الهواء الطلق وحديقة عمومية ثقافية وحماية وإعادة إنبات المساحات المغطاة بالأشجار.

بتاريخ 20 يوليوز 2010، تم توقيع اتفاقية بين مجموعة من الشركات من جهة والمركز الجهوي للاستثمار لجهة الدار البيضاء الكبرى، ولاية جهة الدار البيضاء الكبرى، الوكالة الحضرية ،الجماعة الحضرية للدار البيضاء وعمالة مقاطعات الدار البيضاء أنفا، شركة إدماج سكن، شركة تهيئة الدار البيضاء، المندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر من جهة أخرى.

وتهدف هذه الاتفاقية إلى التهيئة المندمجة لمنطقة سندباد واستغلال لحديقة الترفيه سندباد مع مكون ثلاثي وآخر سكني.بتاريخ 11/08/ 2010 وتم تقديم طلب استثناء من طرف المجموعة والذي تمت الموافقة عليه وتم تبليغ الموافقة بمراسلة والي الدار البيضاء كما يتضح من محضر اجتماع لجنة الاستثناءات بتاريخ 28/10/2010.

وبهذا الصدد، تم تسجيل الملاحظات التالية :

- يناقض هذا الاستثناء مضامين دورية 06 يوليوز 2010 التي تنص على انه لا يمكن الموافقة على استثناء يهم أراضي مخصصة للتجهيزات العمومية، والمساحات الخضراء لطرقات التهيئة وللمناطق المحمية ؛
- إحداث حديقة للترفيه ومجموعة سكنية وأخرى ثلاثية فوق أرض مخصصة للتجهيزات الرياضية حسب تصميم التهيئة؛
- إنجاز حديقة للترفيه ومجموعة سكنية وأخرى ثلاثية داخل منطقة مخصصة «للمجال الأخضر» حسب مقتضيات المخطط المديري للتهيئة الحضري.
- الأبراج المقترحة من سفلي + 16 طابق وسفلي + 24 طابق في تناقض مع مقتضيات المخطط المديري للتهيئة الحضرية الذي يخصص تلك المنطقة (D2) للفيلات ؛
- يتناقض الاستثناء الممنوح مع توجهات التصميم المديري للتهيئة والتنمية المستدامة السالف الذكر.

بالرغم من أن اللجوء إلى الاستثناءات يشكل ممارسة يتعين على الوكالة التقليص منها، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية بالسهر على احترام توجهات المخطط المديري للتهيئة الحضرية عند منح الموافقة على طلبات الاستثناءات مع السهر على التدبير المتوازن للمجال الحضري وشبه الحضري.

كما يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية بالسهر على احترام توجهات ومقتضيات المخطط المديري للتهيئة الحضرية المتعلقة بالمراكز الحضرية الجديدة وبالمشاريع الكبرى المهيكلة والتوزيع البيئي والأخضر المقدم من طرف المخطط المديري للتهيئة الحضرية من خلال إحداث شبكة خضراء جهوية.

كذلك يوصي المجلس الوكالة الحضرية باحترام التزاماتها الخاصة بالدراسات المتعلقة بتصاميم التهيئة وذلك بالحد من إعطاء الموافقة لفائدة المشاريع الواقعة داخل مجال تلك الدراسات.

- **هيمنة الاستثناءات في المجال القروي**

أظهر تحليل 59 ملفا متعلقا بالاستثناءات الممنوحة في المناطق ذات الطبيعة الفلاحية، في الحزام الأخضر وفي المحميات

الطبيعية ومناطق التشجير, أن مساحة 423 هكتارا تم تخصيصها لإحداث مشاريع صناعية وسياحية وسكنية. بحيث أن بعض الاستثناءات تمت الموافقة عليها في المناطق الهامشية كمنطقة سيدي مومن وبوسكورة والهراويين وغير مغطاة بوثائق التعمير. الشيء الذي من شأنه إعادة النظر في توجهات وثائق التعمير الأصلية وكذلك في تخصيص تلك المناطق وذلك بسبب غياب نظرة مندمجة فيما يخص تعميرها.

على صعيد آخر, عرفت هذه المشاريع, في بعض الحالات كما هوالشأن بسيدي مومن وبوسكورة اتساعا هاما من دون أن يتم تزويدها بالتجهيزات المصاحبة (المدرسية، التطهير، الصحية...). ويتعلق الأمر بالاستثناءات الممنوحة في المناطق القروية والمتعلقة بالرسوم العقارية التالية : - 145486/12 - 4763C - 12749C - 68574C - 7107C - 68572C 182237C- 15028C - 405/49 - 23016C - 171169/12 - 4636/53-94/63-36/63 - 21265/47- 4357/63 - 202051/12.

➢ منح استثناءات على أراضي مخصصة للتجهيزات العمومية في حين أن الموافقة على استثناءات أخرى مشروطة بإنجاز تلك التجهيزات.

بالرغم من أن الموافقة الممنوحة من طرف الوكالة الحضرية كانت مشروطة بالمساهمة في إنجاز التجهيزات العمومية التربوية والصحية والأخرى بالنظر إلى الخصاص الملحوظ في هذا النوع من التجهيزات إلا أن دراسة بعض الاستثناءات كشفت أن العديد من المشاريع المستفيدة من الاستثناءات تم إحداثها فوق أراضي مخصصة للتجهيزات العمومية (صحية، تربوية، ثقافية ...)وتم تعويضها بمشاريع سكنية مما أحدث اختلالا على مستوى تزويد الساكنة بالتجهيزات العمومية. الشيء الذي من شانه أن يؤدي إلى تعميق الفوارق الملحوظة بين الحاجيات الأصلية المسطرة في وثائق التعمير والواقع الناجم عن هذه الاستثناءات. وتوضح الأمثلة التالية هذه الملاحظة :

الاستثناءات المتعلقة بالرسوم العقارية التالية :

33246C ; 6506C-833C ; 34794C(P1) ; 67569C-24430/33 ; 53962/33-47972/33 ; 13983C ; 55963C ; 10129C ; 13290C-28856C-14550C ; 13274C-15310/26 ; 28264C ; 20716C ; 293C-9656C-43898C-62083C-28988- 772/47 ; 5544/47-15896/33-10791/47-16311/47 ; 14097/26 ; 29060/26-14331 ; 32235C ; 29008C.

➢ الموافقة على استثناءات فوق أراضي مخصصة لمؤسسات مدرسية. ويتعلق الأمر بمايلي

- الاستثناء رقم 2101 بتاريخ 20 فبراير 2007 الخاص ببناء مجموعة سكنية فوق القطعة الأرضية ذات الرسم العقاري رقم 12/8108 المخصصة حسب تصميم التهيئة للتجهيزات العمومية المدرسية والمتواجدة بمقاطعة مولاي رشيد؛
- الاستثناء رقم 9708 بتاريخ 11 أكتوبر 2005 المتعلق بالرسم العقاري 12/170466 الواقع بمقاطعة بن مسيك من أجل إنجاز مجموعة عمارات من سفلي + 4 طوابق وسفلي + 5 طوابق فوق قطعة أرضية مخصصة حسب مقتضيات تصميم التهيئة للتجهيزات العمومية المدرسية (E17) ؛
- الاستثناء رقم 4666 بتاريخ 17 فبراير2007 من أجل تعديل مشروع فوق القطعة الأرضية ذات الرسم العقاري 24918C الواقعة بمقاطعة سيدي مومن بغرض بناء مجموعة سكنية من سفلي + 4 طوابق فوق أراضي مخصصة من طرف التصميم المرخص وتصميم التهيئة للتجهيزات العمومية المدرسية E08 ، E07 وجزء من E05 .

➢ الموافقة على طلبات الاستثناء لمشاريع مناقضة لأهداف القطاعات والمناطق.

لوحظ أن العديد من المشاريع المستفيدة من الاستثناء تتناقض مع أهداف القطاعات والمناطق المسطرة في وثائق التعمير, بحيث أن المناطق ذات الكثافة المنخفضة تم تحويلها إلى مناطق للعمارات. مما أدى إلى الاستغلال المفرط للبنيات التحتية المنجزة أصلا لكثافة ضعيفة (الطرقات، شبكات التطهير، التجهيزات...).

على سبيل المثال, تظهر الحالات التالية المتعلقة بالاستثناءات أن التحولات التي عرفتها المناطق ذات الكثافة الضعيفة (مناطق الفيلات) إلى مناطق ذات كثافة قوية (مناطق العمارات). يتعلق الأمر بالاستثناءات الخاصة بالرسوم العقارية T10873C ; 22701/33-(partie)-5399/33 ; 5954/25 ; 25237C ; 18399D-1679 ; 60658C ; 30688 ; 17196C ; 31398C-

.3705/33 ; FC-73993 ; I22223/33 ; 67273C ; 63760C ; 24459/33-60820C ; T10038/33 ; T1222/47

على صعيد آخر, همت العديد من المشاريع المستفيدة من الاستثناء عمليات تعلية الطوابق بشكل مجموعها مساحة تقدر بـــ 5863929 م2 دون الأخذ بعين الاعتبار المقتضيات الهندسية المنصوص عليها في تصاميم التهيئة. هذا الوضع أدى إلى كثافة مفرطة للنسيج العمراني وتبعا لذلك استغلال مفرط للتجهيزات العمومية الأساسية علاوة على عدم التناسق الهندسي.

➢ الموافقة على استثناءات في مناطق معرضة للفيضانات

مكنت دراسة الملفات المتعلقة بالاستثناءات الممنوحة على طول أودية الدار البيضاء من ملاحظة منح الوكالة الحضرية موافقتها على عدة مشاريع متاخمة لثلاثة أودية تقطع الدار البيضاء وهي واد بوسكورة, واد النفيفيخ وواد الشراط. هذا الوضع من شأنه أن يؤدي إلى مخاطر الفيضانات بالعديد من الأحياء والمناطق الصناعية والسكنية.

➢ تأثير سلبي للاستثناءات على المشهد العمراني

ابرز التشخيص الذي أجراه معهد التهيئة الحضرية لجهة «إيل دوفرانس» عند إنجاز التقارير التمهيدية المتعلقة بإعداد للمخطط المديري للتهيئة الحضرية, أن تطور المدينة تم على هامش وثائق التعمير ومنح الامتياز للمباني السكنية بدون الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأساسية في ميدان التعمير مما ترتب عليه تدهور جودة الحياة بالوسط الحضري. كما أدى بالخصوص إلى :

- تسبب الكثافة المتصاعدة في مشاكل مرتبطة بالأمن والصحة لدى الساكنة ؛
- ضعف التجهيزات الاجتماعية في الأحياء الجديدة التي تقطنها الساكنة ذات الدخل الضعيف والمتوسط؛
- خصاص ملحوظ فيما يخص المساحات الخضراء ؛
- تدهور الجمالية سواء بوسط المدينة أوفي المراكز المجاورة.

➢ نتائج متباينة فيما يتعلق بالحركية الاقتصادية التي من المفترض أن تترتب على المشاريع المستفيدة من الاستثناء

تبقى النتائج المتوخاة من الاستثناءات على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي نسبية, بحيث, حسب المعطيات الواردة عن قسم الإعلاميات ونظام المعلوميات الجغرافي, فإن أغلبية المشاريع (64%) هي ذات طبيعة عقارية تحدث مناصب شغل موسمية في حين لا تشكل المشاريع الصناعية والسياحية على التوالي سوى 15% و20%.

➢ الموافقة على بعض الاستثناءات فوق أراضي مخصصة للمساحات الخضراء

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات إقدام الوكالة الحضرية على الموافقة على بعض الاستثناءات فوق أراضي مخصصة للمساحات الخضراء, على سبيل المثال :

- الاستثناء رقم 5995 بتاريخ 2 نونبر 2004 الذي مكن من بناء عمارة فوق البقعة الأرضية ذات الرسم العقاري رقم C 8318 الواقعة بمقاطعة سيدي بليوط, عمالة مقاطعة الدار البيضاء أنفا المخصص جزء منها للمساحة العمومية V16 (منطقة مخصصة للمساحات الخضراء) ؛

- الاستثناء الموافق عليه بتاريخ نونبر 2010 والمتعلق ببناء فضاءات المكاتب والفيلات الاقتصادية فوق البقعة الأرضية ذات الرسم العقاري 21087C ذات مساحة 170.000 م^2 الواقعة بمقاطعة اسباتة, عمالة مقاطعة بن مسيك المخصص جزء منها من طرف المخطط المديري للتهيئة الحضرية للحزام الأخضر ومساحة خضراء.

وعليه يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية بمايلي :

- **السهر على احترام مرامي القطاعات والمناطق المحددة في وثائق التعمير وخصوصا فيما يتعلق بالأراضي**

الواقعة بالمناطق الفلاحية والقطاعات المخصصة للمساحات الخضراء والقطع المخصصة لاستقبال التجهيزات العمومية :

- **تجنب الرفع من الكثافة والتعلية بالوسط الحضري التي من شأنها أن تشكل السبب الرئيسي للاستغلال المفرط للتجهيزات العمومية الأساسية (التطهير، الطرقات، مواقف السيارات، التجهيزات الاجتماعية الأساسية...)؛**
- **السهر على احترام التحديدات المتعلقة بالبناءات بالمناطق المعرضة للفيضانات المتاخمة للأودية والمصبات؛**
- **مكافحة تدهور الجمالية سواء وسط المدينة أوبالمراكز المجاورة.**

➢ غياب دراسة الجدوى حول البيئة الطبيعية والحضرية

مكنت دراسة عينة من المشاريع المستفيدة من الاستثناء من ملاحظة أن أيا من هذه المشاريع لم تعرف دراسة الجدوى حول البيئة الطبيعية أوالحضرية, كما هومنصوص عليه في القانون رقم 12.03. ويمكن سرد الاستثناءات المتعلقة بالرسوم العقارية التالية على سبيل المثال : -15268/33 ; 4406/33-4407/63 ; REQ, 1971/33 - 31247C - 10832C 205926/12 ; 17434C ; 13987 ; 11366D2 ; 11168C ; 27718C ; 126789C ; 16274C-188644 ; 38021C ; 22075D.

لذلك, يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية باحترام التنظيمات الجاري بها العمل المتعلقة بدراسة الجدوى حول البيئة والعمران وخصوصا القانون رقم 12.03 المتعلق بدراسة الجدوى حول البيئة.

➢ معالجة متمايزة لطلبات الاستثناءات فيما يتعلق بالتحفظات الصادرة في شأن الموافقة المبدئية

في بعض الحالات, لا تخضع الاستثناءات لشروط موحدة.على سبيل المثال فقد اشترط للحصول على الاستثناء رقم 1022 بتاريخ 19 يناير2009 المتعلق بمشروع تجزئة من سفلي + 4 طوابق فوق القطعة الأرضية ذات الرسم العقاري رقم 47/25330 الواقعة بمقاطعة عين الشق، بمساهمة بقيمة 20% من المساحات الإضافية الممنوحة (على سبيل الاستثناء) من اجل امتصاص دور الصفيح. في حين أن هذا الشرط لم يتم فرضه من أجل الحصول على الاستثناء رقم 14779 بتاريخ 15 أكتوبر 2009 لإنجاز مشروع تجزئة مشابه فوق البقعة الأرضية ذات الرسم العقاري رقم 88456C الواقعة بمقاطعة سيدي عثمان.

لذلك, يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية بالسهر على ترشيد منح الاستثناءات وتطبيق مبدأ الإنصاف بصرامة في منح الموافقة لفائدة مشاريع متشابهة، وكذلك في تحديد المساهمات المفروضة على حاملي المشاريع.

➢ الموافقة على منح الاستثناء لمشاريع واقعة على أراضي غير محفظة

مكنت دراسة الاستثناء رقم 19784 المقدمة من أجل إنجاز فندق من ملاحظة أن المشروع حظي بالموافقة من قبل الوكالة الحضرية من دون أن يقدم المستفيد الرسم العقاري أوشهادة الملكية للقطعة الأرضية المخصصة للمشروع الشيء الذي من شأنه أن ينطوي على خطر تغيير القطعة الأرضية بعد الحصول على الاستثناء.

هذه الملاحظة يمكن تطبيقها على الشركة « S » التي استفادت من العديد من الاستثناءات على مستوى مقاطعة الحي الحسني في حين أن جزء هاما من القطع الأرضية المستقبلة لتلك المشاريع لا زالت غير محفظة.

لذلك, يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية المزيد من الصرامة في منح موافقتها على طلبات الاستثناءات التي تهم مشاريع واقعة فوق أراضي غير محفظة أوفي طور التحفيظ.

➢ الرفع من المساحة المغطاة باستثناء بعد استفادتها من الموافقة بواسطة استثناء ثاني

استفادت بعض المشاريع المدروسة من طرف مختلف لجان الاستثناءات، من العديد من الموافقات بصفة متتالية، الشيء الذي يمكن من الرفع من المساحة المستفيدة من الاستثناء الأول بحيث أن الرسالة الخاصة بتبليغ الموافقة رقم 1575 بتاريخ 05 فبراير 2008 التي بواسطتها حصلت الشركة « S.M.F de T.P.S.E » على استثناء من اجل بناء حظيرة

صناعية مخصصة لإنتاج العناصر الجاهزة فوق القطعة الأرضية ذات الرسم العقاري رقم 12/205067 الواقعة بالجماعة القروية لسيدي حجاج وواد حصار وإقليم مديونة. بعد الحصول على هذا الاستثناء تقدمت الشركة مباشرة بطلب آخر لاستثناء، لكن هذه المرة بخصوص الرسم العقاري رقم d29752 وذلك بغرض الرفع من مساحة المشروع إلى 50 هكتارا. وحصلت الشركة على الموافقة على الطلب الثاني للاستثناء التي تم تبليغها بها تحت عدد 13510 بتاريخ 11 شتنبر2008.

تراجع الوكالة الحضرية عن رأيها بعدم الموافقة مبني على تعليل سليم واستبداله بالموافقة وتغيير التحفظات المعبر عنها بمناسبة استثناء ثالث موافق عليه في إطار نفس الملف

بالرغم من رفض منح استثناء أول لفائدة مجموعة «PR» معلل بغياب الحد الأدنى للمساحة المجزأة المطلوب، فقد استفادت نفس المجموعة بعد ذلك من استثناءين متتابعين لصالح نفس المشروع وذلك بدون الإ ستجابة لمبررات الرفض الأول. يلاحظ على هذا المستوى أن :

- رأي الوكالة الحضرية عرف تراجعا من عدم الموافقة مبني على تعليل سليم إلى الموافقة تهم نفس الملف؛
- لم يتم اعتماد التحفظات المعبر عنها عند الاستثناء الأول الممنوح بمناسبة منح الاستثناء الثاني بما أن هذا الأخير كان مشروطا بمساهمة تصل إلى 20% من الزيادة الممنوحة كاستثناء وذلك لإنجاز التجهيزات العمومية أوإعادة إسكان قاطني دور الصفيح؛
- غياب الأساس القانوني الذي تم الاعتماد عليه من طرف الوكالة الحضرية فيما يتعلق بتحديد نسبة 20% من الزيادة الممنوحة وكذلك كيفية احتساب 20% هذه من الزيادة في الاستثناء الممنوح.

➢ **عدم احترام حقوق المجاورين عند منح الموافقة لفائدة قطع أرضية مستقبلة لمشاريع استثنائية بمنطقة فلاحية**

في جوابها على طلب استثناء لفائدة مشروع بناء أرضية لوجيستيكية صيدلية وشبه صيدلية على القطعة الأرضية ذات الرسم العقاري 33/11595، الواقعة بالجماعة القروية لبوسكورة إقليم النواصر، تم تبليغ الموافقة المبدئية بتاريخ 09/06/2009 تحت عدد 9012 شريطة المساهمة بـــ 100 درهم/م^2 من أرضية المشروع وتأمين الولوج إلى المشروع.

بالإضافة إلى إشكالية الأساس القانوني لاشتراط منح الاستثناء بأداء 100 درهم / م2 من الأرضية وكذلك الكيفيات التقنية لدفعها، تساءل الوكالة الحضرية كذلك على المشاكل مع المجاورين خصوصا وأن الشرط المفروض من طرفها والمتعلق بإشكالية الولوج إلى المشروع لا يتضمن إجراء عملي لإعماله من أجل تفادي المشاكل الاجتماعية الناجمة عن الجوار.

3. فيما يتعلق بالتدبير الحضري (العمراني)

طبقا للفصل 3 من الظهير الشريف رقم 1.84.188 بتاريخ 9 أكتوبر 1984 المتعلق بالوكالة الحضرية للدار البيضاء، تكلف هذه الأخيرة بمنح رأي مطابق في شأن كل مشاريع التجزيء والتقسيم والبنايات ذات الطابع التجاري والصناعي أوالسكني. هذه المشاريع ترد إليها لهذا الغرض من لدن السلطات المختصة.

في هذا الصدد، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- **التأخر في دراسة ملفات الترخيص** : بالرغم من تبني الوكالة الحضرية مقاربة جديدة في ما يتعلق بالتدبير الحضري تهدف إلى تحسين جودة الخدمة والمرونة والسرعة في معالجة الملفات في إطار المساعدة وتتبع المشاريع الاستثمارية الكبرى على الخصوص، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات تأخرا ملحوظا في دراسة ملفات طلبات الترخيص وتسليم شهادة المطابقة، بحيث مكنت دراسة من 24 ملفا للترخيص من إبراز تأخر يتراوح ما بين 96 و757 يوما.

- **غياب نظام معلومات موثوق** : يعاني تدبير رخص البناء من غياب نظام معلوماتي موثوق ومؤمن، بحيث أن تدبير وتتبع ملفات الرخص يتم بواسطة برنامج معلوماتي مطور داخليا يمكن تغيير المعلومات الواردة به بسهولة، مما يجعل تواريخ طلبات الترخيصات وانعقاد اللجان غير قارة.

لذلك, يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بتفادي التأخر في دراسة الملفات الخاصة بطلبات رخص البناء والتجزيء ووضع نظام معلوماتي موثوق وناجع خاص بتدبير وتتبع الملفات.

➢ المسطرة المتبعة في دراسة مشاريع الاستثناءات

لا تخضع طلبات الاستثناء لدراسة تقنية وقانونية وطبوغرافية مسبقة بحيث على عكس المسطرة العادية التي تعتمد شهادة الملكية وورقة المعلومات كوثائق أساسية لمعالجة طلبات رخص البناء والتجزيء أوالتقسيم, لا تشترط هذه الوثائق من أجل الحصول على استثناء.

ويتخذ عرض المشاريع الاستثنائية على مستوى لجنة التجزيء والتقسيم والمشاريع الكبرى داخل الوكالة الحضرية (من أجل منح الموافقة للحصول على رخصة البناء التجزيء والتقسيم) طابعا شكليا.

➢ منح الموافقة في غياب شواهد ملكية القطع الأرضية التي سيتم بناء بعض المشاريع فوقها.

كشفت دراسة قام بها المجلس الأعلى للحسابات لعينة من جذاذات دراسة مشاريع التجزيء والتقسيم المستفيدة من الاستثناء والتي حصلت على موافقة اللجنة المختلطة, عن عدم وجود شواهد الملكية لبعض القطع الأرضية المستقبلة للمشاريع المستفيدة من الاستثناء. ويتعلق الأمر بالخصوص:

- بالرسوم العقارية التالية: TF28849 et TF17494/47, TF13398/47, TF13382/47, TF13381/47 الواقعة بمقاطعة عين الشق والمتعلقة بقطعة أرضية مستقبلة لمشروع بناء مركب سكني للعمارات « yjc » التي هي في ملكية الشركة «P».

- بالرسم العقاري TF16679C الواقع بالجماعة القروية لبوسكورة والمتعلق بقطعة أرضية مستقبلية لمشروع التجزئة «A.Y» التي توجد في ملكية الشركة «G».

4. العمليات العمرانية

بالإضافة إلى المهام المنوطة بالوكالات الحضرية عبر أنحاء المملكة, تنجز الوكالة الحضرية للدار البيضاء عمليات عمرانية, غير أنه لوحظ أن الوكالة الحضرية للدار البيضاء اهتمت بشكل كبير بإنجاز تلك العمليات العمرانية وذلك على حساب المهام الأخرى التي هي سبب وجودها, بحيث أن التأخيرات المسجلة في عدة مجالات, من بينها إنجاز تصاميم التهيئة, تبرز هذا الوضع.

وتتجلى العمليات العمرانية الأربع التي أنجزتها الوكالة الحضرية في:

القطب الحضري للنواصر وعملية ليساسفة والمنطقة الاستجمامية النورس والمنطقة الصناعية أولاد صالح.

وقد أظهرت التحريات أن تدبير العمليات العمرانية تعاني من العديد من النقائص سواء على مستوى المشاريع أوعلى مستوى تسويق البقع.

- الملاحظات المرتبطة بتنفيذ الصفقات

➢ التأخر في إنجاز الأشغال

- حدد أجل تنفيذ الأشغال المتعلقة بالصفقة رقم TR 03/2008/D.O.U (التي آلت إلى الشركة «Ets.C» بمبلغ 65.005.404,00 درهم مع احتساب الرسوم والتي تهم «أشغال شبكات الطرقات والتطهير بأراضي منطقة السكن الجماعي الجزء BIS بالقطب الحضري للنواصر) في 15 يوما, غير أنه لوحظ أن مدة الإنجاز الفعلية هي 21 شهرا. من أجل تبرير هذا التأخر, أصدرت الوكالة العديد من أوامر الخدمة بالتوقف وبمتابعة الأشغال, إلا أن العديد من الفترات المعلنة كفترات توقف الأشغال لم تكن كذلك فعليا على اعتبار أن اجتماعات الورش كانت تعقد وأن العديد من الأشغال تم إنجازها داخل تلك الفترات. وكمثال على ذلك, يرجع إلى محاضر اجتماع الورش بتاريخ 03/12/2008 و07/01/2009 و05/10/2009.

- حدد أجل تنفيذ الأشغال المرتبطة بالصفقة رقم TE.04/98 (التي آلت إلى الشركة « Ets. EL » بمبلغ 4.431.282,60 درهم مع احتساب الرسوم والتي همت إنجاز أشغال «التزويد بالطاقة الكهربائية، الصنف الأول والثاني بمنطقة الفيلات») في 8 أشهر. غير انه لوحظ أن مدة الإنجاز الفعلية كانت هي 74 شهرا أي ما يعادل 9 أضعاف الأجل المحدد.

- حدد أجل تنفيذ الأشغال المتعلقة بالصفقة رقم TC6/95 (التي آلت إلى الشركة «W» بمبلغ 2.699.798,80 درهم والتي همت إنجاز أشغال بناء عمارات نموذجية من سفلي + طابقين الواقعة بمشروع ليساسفة) في 6 أشهر. انطلقت الأشغال في 28/08/1996 ومدة الإنجاز الفعلية هي 95 شهرا و22 يوما الشيء الذي يشكل تأخرا بـــ 35 شهرا و22 يوما، بينما لا تغطي أوامر الخدمة بتوقيف ومتابعة الأشغال مجموع الفترة المتعلقة بالتأخر في التنفيذ.

➢ عدم تطبيق غرامات التأخر

عرفت الصفقة TC6/95 السالفة الذكر تأخرا ناهز 35 شهرا و22 يوما، غير أن الوكالة لم تلجأ إلى تطبيق غرامات التأخر، الشيء الذي حرم الوكالة من مبلغ 269.979,88 درهم.

➢ تبليغ أمر بالشروع في الأشغال قبل تصفية الوضعية العقارية للقطعة الأرضية الشيء الذي أدى إلى مراجعة الأثمنة إلى الأعلى

وضعت الشركة «Ets. EL» صاحبة الصفقة رقم TE.04/98 آلياتها على موقع المشروع في حين أن المشاكل المرتبطة بالعقار لم تحل بعد (إبعاد حاويات المحروقات للشركة الشريفة للبترول (SCP)). هذا الوضع تسبب في تأخر هام في إنجاز الأشغال، وعليه، فإن المقاولة طلبت من الوكالة الحضرية تطبيق مراجعة الأثمان علاوة على تعويض الخسائر الناجمة عن هذا التأخر في الانجاز (تثبيت الآليات،أداء الأجور خلال التوقفات، المصاريف المالية...) , وهكذا اضطرت الوكالة إلى أداء مبلغ 309.744,55 درهم مطابقا لمراجعة الأثمان.

➢ تجاوز العتبة القانونية المشترطة في إبرام ملحق للصفقة

تم إبرام ملحق للصفقة بمبلغ 489.641,60 درهم مع الشركة «ETS.P.B» في إطار الصفقة رقم T.T4/95 التي تهدف إلى أشغال انجاز شبكة الهاتف» بمبلغ 1.755.857,60 درهم. هذا الملحق يشكل 28 % من المبلغ الإجمالي للصفقة الأصلية، الشيء الذي يعتبر خرقا للنصوص التنظيمية في ميدان الصفقات العمومية التي بمقتضاها لا يمكن لمبلغ ملحق الصفقة أن يتجاوز 10 % من مبلغ الصفقة.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية فيما يتعلق بتدبير الصفقات العمومية بمايلي :

- **السهر على احترام الآجال المحددة في دفاتر التحملات؛**
- **مراعاة التنظيمات الجاري بها العمل والبنود الواردة بدفاتر التحملات وعلى الخصوص فيما يرتبط بتطبيق غرامات التأخر؛**
- **العمل على تصفية الوضعية العقارية للأراضي قبل الإعلان عن الصفقات؛**

الملاحظات المرتبطة بتسويق المشاريع.

➢ غياب مساطر التسويق:

لوحظ غياب وثائق تحدد شروط بيع البقع والتعريف بالمعايير وشروط الإسناد وكيفيات واستحقاقات دفع التسبيقات والغرامات والإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة تخلي المستفيدين وكذا آجال تنفيذ أشغال تأهيل البقع.

➢ إسناد بقع قبل المصادقة على الاثمنة من قبل مجلس الإدارة :

أظهرت دراسة الوضعية الإجمالية المتعلقة بمبيعات البقع التابعة لمشروع «نورس» أن قرارات إسناد هذه البقع اتخذت

في 1993 أي قبل المصادقة على أثمنة البيع من طرف مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 21 فبراير 1995.

➢ عدم تبني الأثمنة المطبقة على التجهيزات من قبل مجلس الإدارة :

تم إدخال العديد من التجهيزات المصاحبة المتعلقة بمشروع «أولاد صالح» بمناسبة إنجاز تصاميم الموقع على مساحة إجمالية تقدر ب 7 هكتارات,05آر و18سآر من دون أن يتم إخضاع أثمنة تفويتها لمصادقة مجلس الإدارة وكذلك الأمر بالنسبة للتجهيزات المصاحبة المتعلقة بمشروع «ليساسفة».

➢ تطبيق أثمنة أقل من تلك التي حددها مجلس الإدارة على مستوى المشاريع التالية :

- **النواصر** : حسب المذكرة المتعلقة بالأثمنة وخصوصا محضر اجتماع مجلس الإدارة, فإن الثمن المتوسط الذي تم تحديده في تسويق بقع منطقة الفيلات قطاع أ هو700 درهم/ م². غير أن الأثمنة المطبقة أقل من ذلك الثمن (مابين 490 و675 درهم م²) الشيء الذي حرم الوكالة من مبلغ يقدر ب 3.993.465,00 درهما;
- **ليساسفة** : تم تسويق بعض البقع بأثمنة تتراوح مابين 1750 درهم م² و2100 درهم /م² أي بأثمنة أقل من متوسط الثمن (2445 درهم م²) الشيء الذي حرم الوكالة من مبلغ 10.392.775,00 درهما;
- **نورس**: لقد بيعت كل البقع التي تم تفويتها باستثناء البقع رقم J15 ، J2 وFB381 من دون أن تطبق عليها الوكالة الحضرية التعريفات العادية كما هي محددة في مذكرة التسويق. وقد نجم عن هذه الحالة خسارة تقدر ب 3.496.130,00 درهم.

وكذلك هوالشأن بالنسبة للمناطق الخاصة بفيلات محاذية بما أن الثمن المطبق في تسويقها أقل من الثمن المحدد في المذكرة المتعلقة بأثمان التفويت. بحيث إذا أخد بعين الاعتبار الفرق بين الثمن المحدد لهذه الفئة من الفيلات 950 درهم م² والثمن المطبق على 24 بقعة تم بيعها (البقع رقم : 4 ، 8 ، 39 ، 41 ، 45 ، 52 ، 55 ، 72 ، 73 ، 76 ، 79 ، 80 ، 83 ، 286 ، 291 ، 292 ، 375 ، 396 ، 398 ، 404 ، 405 و408) (أي 800 درهم/م) فالخسارة هي : 1.331.700,00 درهم بالإضافة إلى ذلك، فإن بقع أخرى من نفس الصنف لم يتم بيعها سوى ب 500 درهم/م² ويتعلق الأمر بالبقع رقم FB 287 ، FB 77 ، FB74 و381 FB.

➢ عدد هام من الانسحابات والتحويلات :

من بين 414 بقعة مسندة تابعة لمشروع النورس، تم تسجيل 255 انسحابا أي 61 % من مجموع البقع. أضف إلى ذلك أن بعض البقع عرفت تحويلات عديدة كما توضحه الحالات الآتية المقدمة على سبيل المثال :

- البقع رقم J14 تم تحويلها مرتين؛
- البقع رقم J32 حولت 3 مرات؛
- البقع رقم J114 (بيعت ب 500 دراهم/م²) حولت مرتين؛
- البقع رقم J117حولت مرتين ؛
- البقع رقم J146 حولت 3 مرات؛
- البقع رقم J154 حولت مرتين؛
- البقع رقم J266(بيعت ب 300 درهم /م²) حولت مرتين.

➢ عدم تطبيق الغرامات بصفة ممنهجة على جميع التحويلات

كشفت دراسة الميزان التجاري المتعلق بالعمليات العمرانية أن بعض البقع تمت إعادة إسنادها من دون تطبيق غرامة التحويل. بحيث أن تواريخ دفع أول استحقاق جاءت سابقة لتواريخ دفع إسناد البقع من دون أن يتم تسجيل دفع غرامات التحويل على مستوى ميزان الزبائن. على سبيل المثال يمكن ذكر البقع التالية التابعة لمشروع «أولاد صالح» :

البقع رقم : I4 ، FB22 ، FB5 و119 ، 11 I 4104 ، I 4109 ، G 17 .

وكذلك هوالشأن بالنسبة للبقع التابعة لمشروع النورس بحيث أن من بين 28 تحويلا منجزا من طرف أعوان الوكالة الحضرية للدار البيضاء، 13 لم يتم إخضاعها لتطبيق الغرامة المحددة. ويتعلق الأمر بالبقع التالية:

I 258 J221 , J163, J115, J91, J90 , J87, J86, FB74, J38, J19, I 240, I 241, I 247, I 257 .

➢ منح تخفيضات بدون مبرر

من ناحية أخرى، فإن جل البقع المخصصة لفيلات معزولة تابعة لمشروع «نورس» تم إسنادها مع تخفيضات تجاوزت 50 % من ثمن البيع الأصلي(650 درهم/م²). ويتعلق الأمر بالبقع التالية:

F405,FB404,EB398,FB396,FB377,FB375, FB73, FB76, FB79, FB80, FB83, FB286, FB291, FB292, FB4, FB8, FB39, FB39, FB41, FB44,FB52, FB55, FB72

الشيء الذي نجم عنه خصاص يقدر ب 1.331.700 درهم.

وقد تم اتخاذ قرارت التخفيض بناء على التأخر المسجل في تنفيذ أشغال التجهيز الناجم عن احتلال الأراضي.

إلا أن التبريرات المقدمة غير مقنعة بما أن العديد من البقع الواقعة في نفس المنطقة وفي نفس الشريط لم تستفد من التخفيض في الثمن وتم بيعها بثمن 650 درهم/م². ويتعلق الأمر على سبيل المثال بالبقع التالية:

- البقع رقم 1203، 1230، 1231، 1208، المتاخمة للبقعة رقم 1205؛
- البقع رقم 1204 ، 1348 المتاخمة للبقع 1263 ، 1265 ، 1266 و1267 ؛
- البقع رقم 1235 ، 1236 و1401 المتاخمة للبقعتين رقم 1237 و1238 ؛

وتجدر الإشارة بالإضافة إلى ذلك،إلى أن كل عقود البيع المتعلقة بالبقع ذات الثمن 300 درهم/م² أو650 درهم/م² لم يتم إنجازها إلا في غضون سنة 2000.

➢ عدم تطبيق البنود الخاصة بإسقاط الحق

من أجل إرغام المستفيدين على الشروع في بناء بقعهم التابعة لمشروع أولاد صالح، أقحمت الوكالة الحضرية للدار البيضاء في عقود البيع بندين متعلقين بإسقاط الحق من شأنهما إبطالها كليا:

- إذا لم يتم الحصول على رخصة البناء في أجل سنة ابتداء من تاريخ توقيع العقد النهائي.
- إذا لم يتم تأهيل البقعة الأرضية داخل أجل 3 أشهر من تاريخ حيازة البقعة.

بالرغم من ذلك، لوحظ أن العديد من العقود التي تدخل تحت طائلة البندين المذكورين لم يتم إلغاؤها. ويتعلق الأمر على سبيل التوضيح، بالعقود المتعلقة بالبقع التالية :

123 B 2 127-13) 1 R 14 - 2 R 14 - 3 R 14 - 174 - 176 - 17 - 11 - 17 12 -13 G وG 13 (122 13) 21 13 80) - G 13 (129 13 20 78و) - G 13

➢ تطبيق غير مبرر لأثمنة تفضيلية على مستوى مشروع أولاد صالح.

لقد تم تخصيص مساحة إجمالية من 11.858 م² (قطاع R 14 IR) لأجل إيواء ذوي الحقوق، وذلك بجعلهم يستفيدون من بقع أرضية بثمن 550 درهم/م². غير أنه لوحظ أن الوكالة الحضرية قررت منح جزء من نفس القطاع (4449 م²) لمستخدميها ولأشخاص خارجين عن الوكالة بنفس الشروط.

➢ ملاحظات خاصة متعلقة بتسويق قطع أرضية على مستوى المنطقة SIB بالنواصر

تتكون المنطقة SIB المخصصة للسكن الجماعي (سفلي + 5 طوابق) من 32 قطعة أرضية من مساحة تتراوح مابين هكتار واحد وهكتارين اثنين للقطعة الأرضية على مساحة تناهز 80 هكتار. تم الشروع في أشغال تجهيز الطرقات والشبكات المختلفة بهذه المنطقة بتاريخ 15/07/2008. وحدد أجل انجاز الأشغال في سنتين، تم تسويق المنطقة بكاملها في شكل قطع أرضية لفائدة منعشين خواص من أجل انجاز العمليات المندمجة. وأفضت دراسة الملفات المتعلقة بعملية تسويق المنطقة Bis بالنواصرإلى تسجيل الملاحظات التالية :

- **غياب دراسة السوق العقارية والتركيب التقني والمالي الذي يجب اعتماده في تحديد اثمنة البقع** : من أجل انجاز التركيب التقني والمالي، أكدت الوكالة الحضرية أنها اعتمدت على دراسة السوق العقاري بتشاور مع مديرية الأملاك المخزنية. غير أن الوكالة الحضرية لم تقدم أي وثيقة متعلقة بهذه الدراسة أوبالتركيب التقني والمالي المطابق.

- **نقائص على مستوى مسطرة منح القطع الأرضية** : تقدم منعشون خواص بطلبات اقتناء قطع أرضية في اجتماع منعقد بتاريخ 12 نونبر 2008 عن طريق إيداع أظرفة مغلقة وملفات تحتوي على الخصوص، على دفتر التحملات، وموقع بالأحرف الأولى وممضى والذي يتضمن رقم القطعة أوالقطع الأرضية المختارة من قبل المستفيدين. بينما لوحظ أن من بين 32 قطعة مخصصة لم تكن أي بقعة موضوع أكثر من تعهد.

- **بيع قطع أرضية بدون تحديد الأثمنة من قبل مجلس الإدارة** :

على خلاف مقتضيات الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1-84-188 بتاريخ 9 أكتوبر 1984 المتعلق بالوكالة الحضرية للدار البيضاء الذي ينص في فصله السابع على أن مجلس الإدارة يحدد شروط بيع الأراضي والبقع والبنايات، أقدمت الوكالة الحضرية على بيع 32 قطعة أرضية من دون أن يحدد مجلس الإدارة مسبقا اثمنة بيع تلك البقع الأرضية.

- **عدم احترام الشروط المحددة على مستوى الوعود بالبيع من طرف المستفيدين من القطع الأرضية** : أمضت الوكالة الحضرية وعودا بالبيع مع مستفيدين من القطع الأرضية. إلا أن غالبية البنود لم يتم احترامها. ويتعلق الأمر على الخصوص بالبنود التالية:

  - حدد الفصل 5 كيفيات الأداء كمايلي : 25 % من المبلغ الإجمالي عند توقيع الوعد بالبيع و25% من المبلغ الإجمالي بتاريخ 05 أكتوبر 2007 و25% من المبلغ الإجمالي نهاية 2008 و25% المتبقية عند تسليم الأشغال. إلا أن جل المستفيدين من هذه القطع الأرضية لم يحترموا هذه المقتضيات. وهي الحالة، على سبيل المثال بالنسبة للقطع الأرضية رقم 1P مساحتها 1 هكتار12 آر؛ رقم 2P مساحتها 1 هكتار 15 آر، 3P مساحتها 1 هكتار 19 آر ؛ 4P مساحتها 1 هكتار 19 آر ؛ 5P مساحتها 8900 م²، 27P مساحتها 19720 م²، كلها لفائدة نفس الشركة «P» .

  - ينص الفصل 6 على أن المقتني يلتزم بالشروع في مسطرة طلب رخصة البناء في غضون سنتي 2008-2007 والشروع في أشغال بناء القطع في غضون سنتي 2009-2008. إلا أن الملاحظ وإلى تاريخ 2 فبراير 2011 ، لم تخضع بعض القطع بعد إلى التجهيز وهوما ينطبق على القطعة الأرضية رقم 32P و27P على سبيل المثال.

  - ينص الفصل 8 على أن المقتني يخضع لإسقاط الحق في حالة عدم احترام استحقاقات الأداء المحددة بالفصل 5 ومقتضيات الفصل 6 سالفي الذكر وبالتالي فان الوعود بالبيع سيطالها البطلان الكلي الذي يليه بيع القطعة المعنية. بهذا الخصوص سيتم استرجاع المبالغ لفائدة المقتني المخل بالواجب على أساس ثمن البيع الأصلي مع خصم 15 % لعدم الأداء أوالتأهيل في الآجال المتفق عليها, من طرف الوكالة الحضرية. إلا أنه لوحظ عدم اتخاذ أي إجراء زجري من قبل الوكالة الحضرية ضد المستفيدين المخلين بواجبهم.

- **تعامل تمييزي بين المستفيدين في ما يتعلق بأداء الديون** : أبرزت دراسة ملفات تفويت القطع الأرضية في إطار مشروع القطب الحضري النواصر أن الوكالة الحضرية لم تتعامل بنفس الكيفية مع الملفات المذكورة، بحيث أقدمت على تبليغ رسائل بمثابة إنذارات لبعض المستفيدين من القطع الأرضية (مثال: المستفيدون من القطع رقم : 32 P - 24 P - 18 P - 16 P و23P) دون اللجوء إلى تعميم هذه المسطرة على مجموع المستفيدين.

- **تفويت العديد من القطع الأرضية إلى نفس الشركة وعدم دفع المبالغ المفروضة في الآجال** : قامت الوكالة

الحضرية بتفويت العديد من القطع الأرضية لنفس الشركة الشيء الذي يناقض الهدف المنشود من هذه العملية ومن شأنه أن يشجع على المضاربات. وعلى صعيد آخر, يلاحظ أن نفس هؤلاء المستفيدين لم يقوموا بدفع المبالغ المفروضة في الآجال المحددة على مستوى الوعود بالبيع وهوالشأن بالنسبة للشركة «P» التي استفادت من القطع الأرضية رقم : 6P و5 P و4 P و3 P و2 P و1 P.

- **منح توكيلات (قبل الأداء) لبعض الشركات من أجل الشروع في عمليات البناء** : مكنت مراجعة الملفات المتعلقة بالقطع الأرضية من ملاحظة أن الوكالة الحضرية منحت توكيلات لبعض الشركات المستفيدة بغرض الشروع في عمليات البناء. هذه التوكيلات تم استغلالها من أجل الحصول على رخص البناء من بلدية النواصر وذلك لأن الشركات المستفيدة لم تقم بأداء مجموع ثمن البقع الأرضية المفوتة لها ولم تكن تتوفر حينئذ على شواهد الملكية. وهوالشأن بالنسبة للمستفيدين من القطع رقم : 28-18-17-6-5-4-3-2-1 و16.

لذلك , يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية في ميدان التسويق بما يلي :

- **إنجاز ميثاق تجاري يحدد شروط البيع والانسحاب بشكل يحافظ على مصالح الوكالة;**
- **السهر على وضع أثمنة البيع بالاستناد بصفة منهجة إلى قرارات قانونية ومصادق عليها من طرف مجلس الإدارة.**
- **السهر على أن لا يتم بيع المنتوجات لفائدة مستخدميها إلا بصفة استثنائية. ويجب أن يخضع هذا التسويق إلى قواعد أخلاقية صارمة وقواعد التدبير الجيد بغرض الحفاظ على مصالح الوكالة وتفادي المضاربات.**

كما يوصي المجلس الوكالة أيضا بتركيز نشاطها على مهامها الأساسية، ألا وهوالتخطيط والتدبير والتهيئة الحضرية، وذلك طبقا لقوانينها الأساسية وتوصيات مجلسها الإداري. هذا لا يلغي بطبيعة الحال بالنسبة للوكالة الحضرية إمكانية تكوين احتياطات عقارية (منصوص عليها في المقطع 9 من الفصل 3 من ظهير إحداثها) ووضعها رهن إشارة الفاعلين العموميين والخواص من أجل تنفيذ برامج البناء وإعادة الهيكلة. الشيء الذي سيمكنها من :

- **وضع حد للمضاربات في أراضي المدار الحضري والأراضي المجاورة.**
- **تعبئة الأموال بغرض تكوين احتياطات عقارية إضافية.**

ثانيا - تدبير الوسائل ونظام الحكامة

1. المجلس الإداري.

مكنت دراسة محاضر اجتماعات المجلس الإداري من تسجيل الملاحظات التالية:

- **عدم احترام مقتضيات الفصل 6 من النص المحدث للوكالة والمتعلق بتواتر انعقاد واجتماعات مجلس الإدارة**

بناء على الفصل 6 من الظهير الشريف المذكور, يجتمع المجلس الإداري على الأقل مرتين في السنة. غير أن المجلس الأعلى للحسابات لاحظ أن مجلس الإدارة لم ينعقد إلا مرة واحدة طوال الفترة الممتدة من 1984 إلى 2005 (حوالي 21 سنة). وفي الفترة الممتدة من 2006 إلى 2010, انعقدت هذه الاجتماعات بصفة متأخرة الشيء الذي من شأنه ان يقلص من دور المجلس الإداري في ميدان التوجيه ومراقبة الهياكل التنفيذية للوكالة. وهكذا لوحظ أن:

- الميزانيات يتم تنفيذها بدون دراسة ومصادقة من طرف المجلس الإداري;
- الحسابات الإدارية لا تتم المصادقة عليها إلا بعد انصرام الآجال المحددة قانونا.
- عدم تتبع قرارات المجلس الإداري .

لذلك يوصي المجلس الأعلى للحسابات المجلس الإداري بالسهر على انعقاد اجتماعاته بصفة منتظمة في الآجال القانونية وان يتخذ قراراته بخصوص الوضعيات المالية للوكالة على أساس تقارير الافتحاصات الخارجية على الخصوص.

➢ استبدال قطعة أرضية بدون تعليل كاف :

يتضح من محضر اجتماع المجلس الإداري المنعقد في مارس 2009 أن هذا الأخير قام بالتصويت بالإجماع على قرار يرخص للعامل- مدير الوكالة الحضرية للدار البيضاء القيام باستبدال قطعة أرضية تقتطع من ملكية «قطب النواصر» ذات الرسم العقاري رقم 47/5875 مساحتها زهاء 10 هكتارات مخصصة للسكن الجماعي بقطعة أرضية في ملكية الشركة 12 «G » ذات الرسم العقاري رقم 166796 الواقعة على مستوى جماعة بوسكورة ومخصصة للسكن الفردي.

بهذا الخصوص يسجل المجلس الأعلى للحسابات ملاحظتين :

- تم اتخاذ القرار المذكور تبعا لطلب غير معلل من طرف السلطات المحلية.
- هذا القرار لا يستند على إثباتات وتعليلات ضرورية تمكن المجلس الإداري من اتخاذه.

وعليه, يوصي المجلس الأعلى للحسابات المجلس الإداري بالسهر على الحفاظ على مصالح الوكالة الحضرية للدار البيضاء.

2. المراقبة الداخلية

➢ كشف تقييم المراقبة الداخلية عن الملاحظات التالية:

- **الجمع بين مهام متنافية على مستوى شعبة التهيئة الحضرية.**

يقوم قسم إنعاش التسويق التابع لشعبة التهيئة الحضرية في نفس الوقت بالشق التجاري المرتبط بتفويت وإعادة تفويت البقع. وتدبير ومسك ملفات المستفيدين ويقوم كذلك بالشق المالي وخصوصا دفعات مختلف المستفيدين وإرسال رسائل التذكير للمستفيدين المخلين بواجبهم. هذا الوضع يشكل عائقا للمراقبة المتبادلة التي يجب أن تكون عادة بين التدبير الإداري والتدبير المالي.

➢ ضعف على مستوى تأمين الولوج إلى البرامج المعلوماتية المستعملة من قبل الوكالة.

يتسم جهاز المراقبة الداخلية خصوصا على مستوى البرمجيات المعلوماتية المستعملة من طرف الوكالة الحضرية للدار البيضاء بالضعف النسبي خصوصا فيما يتعلق بتأمين ولوج وتتبع أثر المستعملين.

لذلك يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بالعمل على :

- **تفادي الجمع بين المهام المتنافية.**
- **تقوية تأمين ولوج البرمجيات المعلوماتية المستعملة.**

3. التنظيم المالي والمحاسباتي :

- **المحاسبة المتعلقة بالميزانية**

تشكل الإمدادات 41 % من المداخيل مقابل 5 % للمداخيل الذاتية.

تقدر مداخيل الميزانيات للفترة من 2009-2006, مبلغ 104 مليون درهم من بينها حوالي 43 مليون في شكل إمدادات ممنوحة من طرف الدولة والجماعات المحلية (تعادل 41% من متوسط المداخيل).

وتشكل الإيداعات بالخزينة العامة, عند نهاية السنوات التي همتها الدراسة, رصيدا متوسطا يناهز 54 مليون درهم (أي 51,7 % من متوسط المداخيل) في حين تصل المداخيل الذاتية (مبيعات وثائق التعمير, مبيعات بطاقات المعلومات, الفوائد عن الحساب الجاري والأنشطة العمرانية إلى 5,24 مليون درهم (أي 5% من مجموع الموارد).

تطور مدا خيل الميزانية 2005-2009 بملايين الدراهم

	2005	2006	2007	2008	2009	المتوسط	%من المجموع
رصيد النقود	57,34	59,83	47,94	53,64	50,67	53,88	51,70
الباقي استخلاصه	2,44	1,71	2,10	2,80	2,99	2,40	2,30
الموارد الذاتية	3,08	1,94	1,81	10,80	8,58	5,24	5,00
الإصدارات	38,00	44,60	49,66	41,30	40,30	42,77	41,00
المجموع	100,86	108,08	101,51	108,54	102,54	104,29	100,00

➢ نفقات تهيمن عليها مصاريف التسيير:

بالنسبة لنفس الفترة، تمثل توقعات نفقات تسيير الوكالة (44 مليون درهم في المعدل) 42 % من نفقات الميزانية. وتغطي أساسا تكاليف المستخدمين التي تحتكر 90% من التزامات الميزانية المرتبطة بالتسيير.

على مستوى ميزانية التجهيز (32 % من التوقعات في المعدل) تمثل دراسات التعمير وتصاميم التهيئة والدراسات العامة والعقارية والوثائق الطبوغرافية والخرائطية... الخ, 83 % من نفقات التجهيز الملتزم بها (أي 12 مليون من 14,6 مليون درهم في المعدل).

فيما يتعلق بتحليل التكاليف-المنافع، يجدر الذكر أن الوسائل المعبأة (البشرية والمادية) قد كلفت 42,6مليون درهم من ميزانية ملتزم بها تبلغ 54,6 مليون درهم من أجل نتيجة مقدرة ب 12 مليون درهم. ولهذا يتعين التفكير في الرفع من مرد ودية مصالح الوكالة.

➢ فوارق ملحوظة على مستوى محاسبة مبيعات بطاقات المعلومات.

لوحظ فرقا بين سجل بطاقات المعلومات الصادرة سنة 2008 ووضعية المداخيل الخاصة بها بتاريخ 31/12/2008 (حساب عدد 12105/المداخيل الذاتية).ويبين السجل 4017 بطاقة معلومات بمبلغ إجمالي مفوتر 1.807.650,00 درهم (قرار المجلس الإداري بتاريخ 24 يوليوز 2007 من أجل فوترة بطاقات المعلومات ب 450 درهم للوحدة ابتداء من 01 يناير 2008) في حين أن وضعية المداخيل تكشف عن مبلغ محتسب 1.766.250,00 درهم، أي فرق سلبي ب 41.400,00 درهم.

نفس الملاحظة بالنسبة لسنة 2009 بما أن سجل الصادرات لبطاقات المعلومات سجل عدد 3266 بطاقة معلومات بمبلغ 1.467.000,00 درهم مقابل مبلغ محتسب ب 1.480.050,00 درهم، أي بفارق إيجابي ب 13.050,00 درهم.

➢ أداء على مقال في الصحافة من طرف الوكالة الحضرية للدار البيضاء وتنزيل في حساب الموردين "عملية DOM القطب الحضري النواصر"

لوحظ قيام الوكالة الحضرية للدار البيضاء بأداء مبلغ 77.453,71 (بالعملة) لفائدة جهاز صحفي أجنبي مقابل نشر مقابلة صحافية (موضوع الأمر بالأداء رقم 2008/49 بتاريخ 30 مايو2008) وتجدر الإشارة إلى أن هذا المبلغ تم تنزيله في حساب الموردين «عملية صاحب المشروع المنتدب القطب الحضري النواصر» في حين أن الأمر لا يتعلق بمقال يهدف إلى إنعاش تسويق المشروع المذكور.

- المحاسبة العامة

➢ سيولة مفرطة مدعمة من طرف الباقي أداؤه المتعلق بدراسات التعمير التي شرع فيها ولم يتم إتمامها:

تنجم هذه السيولة المفرطة عن الباقي أداؤه عن السنوات السابقة والمترتبة عن التأخر الحاصل على مستوى تنفيذ مختلف دراسات التعمير التي تم الشروع فيها، من بين دراسات أخرى، كدراسة ساحل الدارالبيضاء، ومختلف تصاميم

التهيئة، دراسات تأهيل وإعادة تأهيل عدة مناطق، والتغطية الجوية التصويرية.

وعند متم دجنبر 2009، بلغ رصيد الحسابات المفتوحة بالخزينة الجهوية للدار البيضاء 164.994.830,95 درهم تمثل 13,49% من مجموع الأصول، في حين أن الجزء المودع لأجل (سندات الإيداع) من ثلاثة إلى ستة أشهر ذات فوائد تتراوح بين 3,59% و3,79% ، بلغ 460.000.000,00 درهم أي 37,31% من مجموع الأصول .

➢ تأخر في تسديد الديون لمديرية الأملاك المخزنية المتعلقة بعملية النواصر :

في متم سنة 2009 ,وصل مبلغ الديون المستحقة لمديرية الأملاك المخزنية في عملية النواصر والمسيرة من طرف الوكالة الحضرية للدار البيضاء بصفتها صاحب الشروع المنتدب ما مجموعه 600 مليون درهم (تسبيقات المستفيدين، الحصة المساهم بها ....)، تمثل هذه الديون حوالي 50% من مجموع الخصوم.

وتجدر الإشارة إلى أن الوكالة الحضرية للدر البيضاء أبرمت عقود بيع نهائية متعلقة بعملية النواصر مع مستثمرين. لكنها، وإلى غاية اليوم، لم تقم بالتسديد لفائدة مديرية الأملاك المخزنية. في حين أن الفصل 1 من الاتفاقية الموقعة بين الوكالة الحضرية للدر البيضاء ومديرية الأملاك المخزنية بتاريخ 18 مايو1993 ينص على أن التسديد يجب أن يتم بالموازاة مع تقدم أشغال التهيئة.

➢ عدم أداء الضريبة على القيمة المضافة والضريبة على الشركات من طرف الوكالة الحضرية للدار البيضاء فيما يخص السنوات السابقة لسنة 2007 وتكوين احتياط من أجل مخاطر وتحملات.

تجدر الإشارة إلى أنه قبل سنة 2007 لم تقم الوكالة الحضرية للدار البيضاء بأداء الضريبة على القيمة المضافة على الخدمات التي تقدمها مصالحها (بيع وثائق التعمير وبطاقات المعلومات...) ولا الضريبة على الشركات في إطار العمليات العمرانية التي تنجزها. هذه الوضعية أدت بالوكالة إلى تكوين مئونة من أجل المخاطر والتحملات بحوالي 3.817.216,79 درهم من أجل تغطية المخاطر المتعلقة بمتأخرات الضريبة على الشركات برسم السنوات التي لم يطلها التقادم.

➢ زيادات وغرامات ناجمة عن عدم أداء مصاريف التسجيل في الأجل القانوني :

كشفت دراسة الوثائق المثبتة المدلى بها لتدعيم أوامر الأداء، سنة 2007، أن غرامات التأخر بمبلغ 1.003.788,22 درهم قد تم أداؤها من لدن الوكالة الحضرية للدار البيضاء تبعا لعدم تسديد مصاريف التسجيل في الأجل القانوني.

وتعرف عمليات الوكالة الحضرية للدار البيضاء في مجال التخطيط والتدبير الحضريين تأخيرات هامة على مستوى إنجاز المخطط المديري للتهيئة الحضرية والمصادقة عليه وتصاميم التهيئة التي لم يتم المصادقة عليها إلى اليوم. وتعزى هذه التأخيرات أساسا لكون أن الوكالة الحضرية للدار البيضاء قامت بعمليات عمرانية كانت قد شرع فيها خلال سنوات التسعينيات ولم يتم إنهاؤها إلى اليوم.

وبابتعادها عن مهامها الأساسية، لم تتمكن الوكالة من حل مشكل المضاربة العقارية التي تعرفها الدارالبيضاء. بالإضافة إلى أنها لم تتمكن من تحقيق أرباح كافية من هذه العمليات التي من شأنها أن تمكن من خلق موارد ذاتية كافية وأن تحد من اللجوء إلى الإمدادات العمومية وكذلك من تكوين وعاء عقاري هام من أجل ضبط السوق العقارية بالجهة.

4. تدبير ممتلكات الوكالة.

➢ إرجاع قطعة أرضية إلى الشركة الوطنية لتهيئة الدارالبيضاء (CADANOS)

في إطار مساهمة الوكالة الحضرية للدار البيضاء في رأسمال الشركة الوطنية لتهيئة الدارالبيضاء وتبعا لموافقة مجلس الإدارة المجتمع بتاريخ 21 فبراير 1995، قامت الوكالة الحضرية باقتناء بقعة أرضية ذات الرسم العقاري رقم C/2292، من المجموعة الحضرية للدار البيضاء سابقا وأرجعتها إلى الشركة الوطنية لتهيئة الدارالبيضاء في إطار مشروع المحج الملكي. غير أن الشركة الوطنية لتهيئة الدارالبيضاء لم تسدد للوكالة مبلغ القطعة الأرضية الذي يناهز

11.566.000,00 درهم.

ولم تقم الوكالة الحضرية إلى اليوم بإجراءات التقييد الاحتياطي أوالحجز التحفظي على الرسم العقاري المعني سيما أن مجلس مدينة الدارالبيضاء أصدر ضد الوكالة الحضرية إشعارا للغير الحائز من أجل تحصيل دينها.

- **عدم ترميم أحد الأصول العقارية(فندق لينكولن) بالرغم من طابعها الاستعجالي الذي أثارته الوكالة الحضرية من أجل اقتنائه :**

تبعا للأمر رقم 145 بتاريخ 26 مارس 2009 الصادر عن قاضي المستعجلات لدى المحكمة الإدارية للدار البيضاء, حازت الوكالة الحضرية للدار البيضاء فندق «لينكولن» مقابل إيداع وديعة بتاريخ 25 مايو2009 لدى صندوق الإيداع والتدبير بمبلغ 11.352.800,00 درهم تمثل التعويض الاحتياطي لنزع ملكية الفندق المذكور كما تم تحديده من قبل اللجنة الإدارية للتقييم. غير أنه لوحظ أن الوكالة الحضرية للدار البيضاء لم تقم بعد بترميم البناية الآيلة للسقوط بالرغم من الطابع الاستعجالي الذي أثارته الوكالة عند اقتنائه.

لذلك يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بالمزيد من الصرامة واليقظة فيما يتعلق بتدبير ممتلكاتها.

II. جواب وزير الداخلية

(نص الجواب كما ورد)

تعتبر الوكالة الحضرية للدار البيضاء، التي أحدثت بموجب الظهير الشريف بمثابة قانون رقم1-84-188 الصادر بتاريخ 9 أكتوبر 1984، كما تم تعديله وتتميمه، مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي وهي تخضع لوصاية وزير الداخلية؛ ويدخل في نطاق اختصاصها مجال ترابي ذي خصوصيات متعددة، يتميز بالطلب الكبير على العقار وحركة عمرانية مطردة وسريعة.

وقد بلغت موارد الوكالة الحضرية للدار البيضاء برسم سنة 2009 ما مجموعه 757.63 مليون درهم، تتكون أساسا من الودائع المالية بالخزينة، ومن مداخيل مختلفة مرتبطة بنشاط الوكالة، وبنسبة أقل، من الإعانات المالية التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية.

وتسجل وزارة الداخلية الملاحظات الواردة في موجز التقرير المتعلق بتدبير الوكالة الحضرية للدار البيضاء، المتعلقة بالعمليات العمرانية والحكامة الإدارية والمالية، وستحث الهيئات المسيرة للوكالة على بلورة وتفعيل التوصيات المضمنة بالتقرير، خاصة منها تلك المتعلقة باحترام النصوص المؤطرة للطلبيات العمومية وتلك المتعلقة بتدبير الممتلكات والموارد البشرية.

وبالإضافة إلى ما سبق، وجب تقديم الإيضاحات التالية:

1. فيما يتعلق بالتخطيط الحضري:

يجب التذكير بأن مخطط توجيه التهيئة العمرانية للدار البيضاء الذي يرجع إلى سنة 1985 قد أنجز في إطار مقتضيات ظهير 30/07/1952 (المعدل بالمرسوم الملكي عدد 67-707 بتاريخ 01/03/1968)، الذي تنص المادة 9 منه على أنه «يجوز قبل وضع تصميم التهيئة أن تحدد في تصاميم تدعى «تصاميم وضع حدود المناطق» مناطق محتفظ بها لاستعمالها في أغراض معينة، ويجرى العمل بهذه التصاميم، التي يصادق عليها بمرسوم يتخذ باقتراح من وزير الداخلية بعد استشارة وزير المالية لمدة لا تتجاوز سنتين تبتدئ من تاريخ نشرها».

ومن المؤكد أن ظهير سنة 1952 لم يوضح كون تصاميم التنطيق (أي تصاميم وضع حدود المناطق) تخول للإدارة والجماعات المحلية اتخاذ التدابير التحفظية اللازمة لإعداد تصميم التهيئة والحفاظ على توجيهات مخطط توجيه التهيئة العمرانية، حيث أن هذا الإجراء لم يتم التنصيص عليه إلا مع صدور القانون رقم 12-90 المتعلق بالتعمير، والذي نص أيضا على أنه تتم المصادقة على تصميم التنطيق بموجب قرار للسلطة الحكومية المكلفة بالتعمير. ومن ثم، فإن تصميم التنطيق حسب مقتضيات ظهير 1952 يعد وثيقة موجزة لا يعتبر إعدادها أمرا لازما.

ومن جهة أخرى، فإن التهيئة العمرانية التي عرفتها مدينة الدار البيضاء بين سنتي 1985 و2005 لم تتم على هامش وثائق التعمير، بل تمت طبقا لتوجيهات تصاميم التهيئة المعدة سنة 1989 (في إطار ظهير 1952)، والتي تظل، استنادا للمادة 90 من القانون 12.90 المتعلق بالتعمير، سارية المفعول إلى حدود تاريخ نشر النص الموافق بموجبه على تصاميم التهيئة الجديدة التي تحل محلها.

ونشير بهذا الخصوص إلى أن المخطط الجديد لتوجيه التهيئة العمرانية للدار البيضاء دخل حيز التنفيذ بتاريخ 21 يناير 2010، وهوتاريخ نشر المرسوم رقم 2-09-669 الصادر بالموافقة على المخطط التوجيهي المذكور بالجريدة الرسمية، حيث تم مباشرة بعد ذلك الشروع في إنجاز مختلف تصاميم التهيئة وهي عملية تتطلب آجالا مسطرية تتراوح في المتوسط بين ثلاث وأربع سنوات تبتدئ باتخاذ القرار الذي يقضي بدراسة التصاميم المذكورة وتنتهي بنشر المراسيم القاضية بالموافقة عليها بالجريدة الرسمية.

2. فيما يتعلق بنظام الاستثناءات لتصاميم التهيئة:

تعتبر الاستثناءات لتصاميم التهيئة، التي تؤطرها الدورية المشتركة رقم 31/10098 بتاريخ 6 يوليوز 2010، إجراء استثنائيا ومؤقتا أملته الظرفية الاقتصادية والاجتماعية بغرض تشجيع الاستثمار، طبقا للتوجيهات الملكية السامية المضمنة في الرسالة الملكية الموجهة إلى الوزير الأول بتاريخ 9 يناير 2002 المتعلقة بالتدبير اللامتمركز للاستثمار. وقد مكن تطبيق مقتضيات الدورية المذكورة من إيجاد الحلول الملائمة لمجموعة الملفات المتعلقة بالاستثمار، خاصة وأنها تأخذ بعين الاعتبار مبادئ المرونة والسرعة والشفافية والحزم، التي يستلزمها التدبير الحضري.

وتجدر الإشارة بهذا الخصوص، إلى أن دراسة الملفات المتعلقة بطلبات التراخيص الاستثنائية تتم في إطار لجنة جهوية تحت إشراف والي الجهة الذي يتتبع شخصيا أشغالها وتتكلف بكتابتها الوكالة الحضرية، وأن عمل هذه اللجنة يقتصر فقط على إعطائها لموافقتها المبدئية بإجماع أعضائها على طلب الاستثناء المعروض عليها، وأن هذه الموافقة لا يمكن اعتبارها في أي حال من الأحوال رخصة بناء، أوتقسيم، أوتجزيء أورخصة لإنشاء مجموعة سكنية.

وفيما يتعلق بالأراضي المخصصة بموجب تصاميم التهيئة لاحتضان تجهيزات عمومية، وجبت الإشارة بهذا الخصوص إلى أن رسالة السيد الوزير الأول عدد 1070 بتاريخ 2 مايو2000، الموجهة إلى السيد الوزير المكلف بإعداد التراب الوطني والتعمير والبيئة والإسكان، تنص على ضرورة إيجاد الحلول الناجعة لهذه الإشكالية بتعاون مع جميع السلطات المعنية، ولا سيما بمدينة الدار البيضاء. وهي نفس الغاية التي كانت وراء إصدار الدورية المشتركة رقم 4871 بتاريخ 26 أكتوبر 2000 بين وزارة التربية الوطنية والوزارة المكلفة بإعداد التراب الوطني والتعمير والبيئة والإسكان.

3. فيما يتعلق بالتدبير الحضري:

إن حجم العينة المعتمدة من طرف المجلس الأعلى للحسابات لتقييم آجال دراسة طلبات الترخيص يظل محدودا بالنظر إلى العدد المهم من الملفات التي تتم دراستها من طرف الوكالة الحضرية للدارالبيضاء.

كما وجبت الإشارة كذلك إلى أن الأجل القانوني للموافقة على طلبات الترخيص تم تحديده في شهرين، إلا أن الدراسة الأولية لهذه الملفات سواء من طرف الوكالة الحضرية أومن طرف باقي أعضاء اللجنة المختصة، غالبا ما تفضي إلى تسجيل تحفظات لا يتم تداركها إلا بعد مضي وقت طويل، بل وفي بعض الحالات لا يمكن تداركها على الإطلاق، خاصة إذا ما كانت هذه التحفظات ذات طبيعة بنيوية.

أما فيما يتعلق بالإدلاء بشهادة الملكية وبمذكرة المعلومات الإدارية ضمن ملف طلب الحصول على استثناء، فوجب التذكير بأنه:

- يمكن عدم الإدلاء بشهادة الملكية نظرا لكون الاستثناء يعتبر موافقة مبدئية، إلا أنه غالبا ما يكون الترخيص بالاستثناء مقرونا بمجموعة من التحفظات من بينها ضرورة الإدلاء بالشهادة المذكورة؛
- الهدف من تسليم الوكالة الحضرية لمذكرة المعلومات الإدارية هوإخبار صاحب الطلب حول كيفية استعمال العقار المعني بالاستثناء.

الوكالة الحضرية لأكادير

تعتبر الوكالة الحضرية لأكادير مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي, وذلك طبقا لمقتضيات القانون رقم 88-20 المتعلق بإحداثها ووتخضع لوصاية وزارة الإسكان والتعمير والتنمية المجالية ووزارة الاقتصاد والمالية. ويمتد اختصاصها الترابي على مساحة 29.330 كلم². ويشمل إقليمين هما أكادير إداوتانان وإنزكان آيت ملول وأربع عمالات وهي تارودانت وشتوكة آيت باها وتيزنيت وسيدي إفني. كما يشمل هذا الاختصاص الترابي 174 جماعة، 19 منها حضرية و155 قروية.

ويعمل حاليا بالوكالة 88 شخصا وبلغت ميزانيتها 39.686.845,12 درهم سنة 2008 منها (29.711.340,16 لميزانية التسيير و9.975.504,96 لميزانية الاستثمار).

وقد تمت المراقبة بالتعاون مع المجلس الجهوي للحسابات بأكادير وهمت جميع جوانب التدبير بالوكالة في الفترة الممتدة بين 2003 و2009.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا : النتائج والإنجازات

1. الاختصاصات غير المنجزة

لا تقوم الوكالة باختصاصات نص عليها الفصل الثالث من القانون رقم 88-20 وهي كالتالي:

- برمجة مشاريع التهيئة المرتبطة بتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المخططات التوجيهية؛
- إنجاز عمليات إصلاح القطاعات الحضرية وتجديد المباني وإعادة هيكلة الأحياء المفتقرة إلى التجهيزات الأساسية؛
- القيام بتهيئة قطاعات خاصة بالنسبة للمشاريع ذات المنفعة العامة؛
- المساهمة في إنشاء تجمعات المالكين.

لذلك ,يوصي المجلس الوكالة الحضرية لأكادير بالقيام بجميع المهام المسندة إليها بمقتضى القانون رقم 88-20.

2. التخطيط الحضري

- غياب تقييم أومراجعة للمخطط التوجيهي المتعلق بالتهيئة الحضرية لأكادير الكبير

انتهت مدة صلاحية المخطط التوجيهي المتعلق بالتهيئة الحضرية لأكادير الكبير غير أن الوكالة لم تشرع في مراجعته. كما أن الوكالة شرعت في مسطرة تقييمه لكن تخلت عنها فيما بعد. وبذلك لم يتم تقييم مدى احترام توجيهاته ومدى إنجاز التجهيزات المبرمجة فيه.

- غياب تغطية متوازنة بتصاميم التهيئة

إن النسبة العامة للتغطية بتصاميم تهيئة أوبمخططات تنمية التجمعات القروية التي لم تتجاوز 10 سنوات ما زالت ضعيفة (20%). بالإضافة إلى ذلك، تم تسجيل تباين مهم يوجد من جهة بين العمالات داخل الجهة ومن جهة أخرى بين الجماعات الحضرية والجماعات القروية. فبالنسبة لعمالة تارودانت التي تضم أكبر عدد من الجماعات (89) ومن السكان، فإن نسبة التغطية بوثائق التعمير هي الأضعف (7,86%) مقارنة بأكادير (13 جماعة ونسبة تغطية 84,60%) وإنزكان آيت ملول (06 جماعات ونسبة تغطية 66,66%). أما فيما يتعلق بنسبة تغطية الجماعات الحضرية فإن 12 من 19 مغطاة

بوثائق التعمير بينما 21 فقط من 155 جماعة قروية مغطاة بوثائق التعمير.

بالإضافة إلى ذلك، فمجموعة من تصاميم التهيئة التي تم إنجاز الدراسات المتعلقة بها غير مفعلة، وذلك لأنها لم تبلغ مرحلة البحث العلني أولأنه تمت إعادة فتح هذا البحث، مما يسهم في استمرار الفراغ القانوني كما هوالحال بالنسبة لتصميم التهيئة المتعلق بالدشيرة.

- بطء في مسطرة إعداد مشاريع تصاميم التهيئة

تعرف مساطر إعداد تصاميم التهيئة بطءا كبيرا، حيث أن الآجال العامة لبعض تصاميم التهيئة (المدة بين تاريخ بدء الدراسات وتاريخ المصادقة) مهمة وقد تصل إلى 12 سنة كما هوالحال بالنسبة لتصاميم التهيئة لأكادير وبن سركاووآنزا، وقد تصل إلى 14 سنة كما هوالحال بالنسبة لتصميم تهيئة إنزكان. ويترتب عن هذا الوضع تأخر في إنجاز التجهيزات العمومية وضرر للأشخاص المالكين للأراضي التي برمجت فيها هذه التجهيزات نظرا لعدم تمكنهم من استغلالها.

وتبلغ المدة بين تاريخ الشروع في الدراسات وتاريخ عرضها على اللجنة التقنية المحلية ست سنوات في بعض الحالات. كما يتم تجاوز الآجال التعاقدية المحددة في دفاتر التحملات كما هومبين في الجدول التالي:

تصاميم التهيئة	تاريخ الشروع في الدراسات	مدة الإنجاز	مرحلة تقدم المشروع
أورير	02-02-2007	10 أشهر	لم يتم إتمام الصفقة بعد
قليعة	05-02-2007	12 شهر	لم يتم إتمام الصفقة بعد
أولاد دحو	14-10-2008	12 شهر	لم يتم إتمام الصفقة بعد
أغرود	22-10-2007	08 أشهر	لم يتم إتمام الصفقة بعد
أزازول إفرادن	08-10-2007	08 أشهر	لم يتم إتمام الصفقة بعد
تكيرت	08-10-2007	08 أشهر	لم يتم إتمام الصفقة بعد

بالإضافة إلى ذلك، لوحظت تأخيرات مهمة بالنسبة لمرحلة ما بعد انتهاء البحث العلني وذلك على صعيد اللجنة المركزية والمصالح المركزية لوزارة الإسكان والتعمير في مرحلة ما قبل عرض التصاميم على الأمانة العامة للحكومة.

ويترتب عن هذه التأخيرات تجاوز أجل 12 شهرا المحدد في الفصل 27 من القانون رقم 90-12 المتعلق بالتعمير من أجل أن يضل مشروع تصميم التهيئة المنتهية مرحلة بحثه العلني لازم التطبيق. كما هوالحال بالنسبة لمشروع تصميم التهيئة لبنسركاووآيت ملول وتيكيوين وأولاد تايمة وأكادير باروشرق-غرب ولخصاص وأملان.

وتهم هذه التأخيرات كذلك تصاميم التنطيق كما هوالحال بالنسبة لعشرة منها (كابغير وتيكرت وأسكا إدبوابا وإمرياحن و«امر وادار وأغرود وإمسوان وإفرادن وتغزوت) حيث يرجع تاريخ الشروع فيها إلى 1996. وقد تم إرسالها من أجل المصادقة عليها في 10/09/2007 غير أنها لم تنشر بعد في الجريدة الرسمية.

وتنص الدورية رقم DUA/SJ/005 بتاريخ 17/10/1994 والمتعلقة بتصاميم التهيئة على إرسال رسالة دورية مرفقة بالتصميم إلى المصالح والإدارات والمؤسسات المعنية من أجل الحصول على المعطيات المتعلقة بالأراضي المحجوز عليها. كما تنص أن على كل مؤسسة أن تحدد في إجابتها ترتيبا زمنيا للإنجازات التي ستقوم بها حسب الأولوية في السنوات الخمس القادمة وأن عليها إرفاق كل عملية بتقدير مالي وتحديد وسائل التمويل. وتحدد الدورية أجل 15 يوما من أجل التوصل بالأجوبة. غير ان الرسائل الموجهة لهذه المؤسسات تظل في بعض الحالات دون أجوبة مما ينعكس سلبا على التوافق المطلوب ويترتب عليه تأخيرات خلال مسطرة إنجاز تصاميم التهيئة.

ضعف مصداقية الدراسات القطاعية المعتمدة لإنجاز وثائق التعمير

تتسم بعض الدراسات المعتمدة لإعداد تصاميم التهيئة (بحث عقاري ودراسات سوسيواقتصادية) ببعض النقائص.

وينطبق هذا على مشروع تصميم التهيئة للجماعة الحضرية آيت ملول الذي يتوقع إنجاز طرق دون إلمام جيد بالإطار العقاري ودون اعتماد الخرائط العقارية المستجدة، مما أدى إلى توقع عدد كبير من الطرق المجاورة للملك العمومي على أراضي الخواص وعلى بنايات مشيدة. وتسبب هذا الوضع في عدة تناقضات واضحة من خلال العدد الكبير من الشكايات المدونة في سجل البحث العلني والشكايات التي توصلت بها الوكالة والتي بلغت 494 شكاية بين 2005 و2008 والمتعلقة بالجماعة الحضرية آيت ملول من مجموع 917 شكاية تهم كل عمالات وأقاليم الجهة، مما يشكل أكثر من النصف. ويتعلق جزء مهم من هذه الشكايات بعدم احترام مبدأ العدالة العقارية الذي يعني أن التجهيزات المتوقعة لا ينبغي أن تشمل سوى ثلث مساحة بقعة شخص ما.

وتتجلى نقائص البحث السوسيواقتصادي على صعيد التنطيق المقترح فيما يخص السكن، حيث ينبثق عن هذا التنطيق ضعف العرض الخاص بالسكن مقارنة مع الطلب الخاص بشريحة كبيرة من السكان ذوي الدخل الضعيف.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الحدود الدنيا الضرورية للبقع الأرضية من أجل البناء لا تتناسب مع واقع تقطيع الأراضي المتواجد في بعض المناطق وخاصة تلك الموجودة في التنطيق «B» مما يسبب أضرارا لبعض الملاكين.

ويجدر بالوكالة جمع المعطيات اللازمة لإعداد وثائق التعمير والحرص على تحيينها بحيث تتمكن من الإلمام بالواقع الديموغرافي والسوسيواقتصادي والعقاري المتعلق باختصاصها الترابي وتتأكد من نجاعة الدراسات القطاعية التي تقدمها مكاتب الدراسات عند إعداد وثائق التعمير.

غياب تقييم لوثائق التعمير المصادق عليها وتأخر في برمجة مراجعة تلك التي شارفت الانتهاء

لا تقوم الوكالة بتتبع إنجاز التجهيزات المضمنة في تصاميم التهيئة وتتأخر في برمجة مراجعة تلك التي قاربت الانتهاء، كما هوالحال بالنسبة لتصاميم التهيئة المصادق عليها سنة 2000 والتي لم تبرمج في مخطط العمل لسنة 2010 الذي قدم لمجلس الإدارة المنعقد في 23/11/2009. ويتعلق الأمر بالجماعات التالية : آنزا والدراركا وشتوكا آيت باها.

ولا تتوفر الوكالة على نظام تتبع تطبيق تصاميم التهيئة ولا سيما ما يتعلق بمدى إنجاز التجهيزات العمومية والاجتماعية وبالنسبة لتلك التي شارفت الانتهاء. وفي هذا الصدد، لوحظ ما يلي:

- **عدم احترام تصاميم التهيئة في إنجاز التجهيزات العمومية**: تم إنجاز تجهيزات عمومية غير متوقعة في تصاميم التهيئة كما هوالحال بالنسبة لإنجاز أربع طرق بتراب الجماعة الحضرية أورير والتي لم تكن مضمنة في تصميم تهيئتها المصادق عليه بالمرسوم رقم 686-02-2 بتاريخ 04/10/2002.

وتم أيضا إنجاز تجهيزات في مواقع مختلفة عن تلك المضمنة في تصاميم التهيئة كما هوالحال بالنسبة لتشييد مدرسة ودار الشباب وإدارة.

- **ضعف نسبة إنجاز التجهيزات العمومية**: لوحظ ضعف نسبة إنجاز التجهيزات العمومية في عدة حالات منها على سبيل المثال داخل الجماعة الحضرية أورير:
- إنجاز مركز صحي واحد (S01) بين ثلاث مراكز متوقعة (S01 وS02 وS03)،
- إنجاز أربع مدارس من بين ثمانية متوقعة، والمدارس التي لم تنجز هي E05 وE06 وE10 وE14،
- إنجاز 5 مرافق عمومية للقرب من بين 17 متوقعة،
- عدم إنجاز المساحات الخضراء الخمس المتوقعة،
- عدم إنجاز الملعبين الرياضيين المتوقعين (SP01 وSP02)،
- عدم إنجاز مواقف السيارات المتوقعة.

وفي حالات أخرى، هناك بنايات شيدت في أماكن مخصصة لتجهيزات عمومية. نذكر على سبيل المثال بنايات شيدت في أماكن الطرق المتوقعة في تصميم التهيئة وأخرى فوق الأراضي المخصصة لملعبين رياضيين.

وفي هذا الصدد، لوحظ غياب إطار منظم خاص بمكن الوكالة، بتعاون مع الإدارات الأخرى والجماعات المحلية، من تتبع مدى تقدم العمليات المتعلقة بإنجاز المشاريع المتعلق بهم، وذلك بطريقة منتظمة. وتكتفي الوكالة بتحسيس الجماعات المحلية والإدارات الأخرى بضرورة اعتماد مقتضيات تصاميم التهيئة كمرجعية وبالشروع في الإجراءات المتعلقة بإنجاز التجهيزات التي تخصهم.

عدم احترام المسطرة التنظيمية المتعلقة بتغيير تصاميم التهيئة: ينص الفصل 26 من القانون90-12 المتعلق بالتعمير على أن «تغيير تصميم التهيئة يتم في نفس أشكال وشروط إعداده والمصادقة عليه». غير أنه لوحظ عدم احترام هذه المسطرة بالنسبة لما يلي:

- تصميم تهيئة أكادير (مصادق عليه): تم تغيير المقتضيات المتعلقة بالقطاعات S2B (الحي الصناعي السابق) على قاعدة محضر موقع من طرف مدير الوكالة ورئيس المجلس الجماعي لأكادير والسلطة المحلية.
- تصميم تهيئة بنسركاوالمصادق عليه بالمرسوم رقم 289-00-2 بتاريخ 17/04/2000: حسب المقتضيات المطبقة في التنطيق KS8 فإن هذا القطاع يخص بناء تجهيزات كبرى ويمنع به تجزئات السكن. غير أنه تم تغيير خاصية جزء من هذا القطاع من أجل تشييد سكن اجتماعي وذلك على قاعدة اتفاقية تحت عنوان «اتفاقية المشروع الحضري: منطقة التهيئة المتفق عليها لابنسركاو» والموقع عليها سنة 2005.

غياب مقتضيات خاصة بالولوجيات على صعيد تصاميم التهيئة: ينص الفصل 5 من القانون رقم 03-10 (12/05/2003) المتعلق بالولوجيات على أن تصميم التهيئة يجب أن يتضمن مقتضيات خاصة بالولوجيات وذلك بالنسبة لأي مشروع للإنجاز، بيد أن جميع مشاريع تصاميم التهيئة المعدة من طرف الوكالة منذ 2004 لا تتضمن مثل هذه المقتضيات.

عدم تخصيص مناطق الترفيه على صعيد تصاميم التهيئة: لوحظ أن تصاميم التهيئة لا تخصص مناطق من أجل تشييد حدائق الألعاب والترفيه وأنه يتم اللجوء لمسطرة الإستثناءات من أجل بنائها كما هوالحال بالنسبة لحديقة الألعاب المتواجدة بجماعة أكادير التي حازت على استثناء سنة 2003.

لذلك ,يوصي المجلس الوكالة الحضرية لأكادير بتوسيع نطاق تغطية اختصاصها الترابي بوثائق التعمير وبمعالجة النقائص التي تتخلل مسطرة إعدادها وبالقيام بتتبع إنجاز تصاميم التهيئة المصادق عليها.

3. الدراسات المتعلقة بإعادة الهيكلة

بلغ عدد هذه الدراسات 18 دراسة بينها 14 مصادق عليها, وتم تسجيل الملاحظات التالية بالنسبة لهذه الدراسات:

- عدم تحديد المقتضيات التنظيمية المتعلقة بمناطق إعادة الهيكلة على صعيد تصاميم التهيئة

لم يتم إدماج المناطق موضوع إعادة الهيكلة في دفاتر التحملات المتعلقة بدراسات تصاميم التهيئة وذلك من أجل تحديد بدقة قواعد التعمير المطبقة في هذه المناطق، حيث تكتفي هذه التصاميم بإعطاء هذه المناطق التصنيف «ZR» وتتم الدراسات المتعلقة بها بطريقة مستقلة لاحقا.

إن عدم إدماج هذه المناطق في تصاميم الهيئة يحرمها من القوة التنفيذية نظرا لعدم المصادقة عليها بمرسوم. وهذا الوضع يجعل من الصعب تحقيق الارتفاقات الضرورية لتعمير المناطق التي ستعاد هيكلتها (نزع ملكية الأراضي الضرورية للتطهير والطرق) وذلك بسبب عدم إلزامية تطبيقها على الغير.

عدم احترام القانون في اختيار مناطق إعادة الهيكلة

يحدد الفصل 49 من القانون رقم 90-25 المتعلق بالتجزئات والمجمعات السكنية والتقسيمات، التجزئات غير المنظمة التي تخضع لإعادة الهيكلة وهي التجزئات المنجزة بدون ترخيص مسبق أوالتجزئات التي أنجزت أشغال تجهيزها بدون مطابقة الوثائق التي سمحت بالحصول على رخصة التجزئ مع القوانين. غير أن دراسات إعادة الهيكلة المنجزة تتعلق بمناطق لم تخضع لعملية تجزئة، وإنما هي عبارة عن تقطيعات غير منظمة استفحل فيها السكن العشوائي. وبالتالي، فإن هذه الدراسات تقوم بتسوية وضعية التقسيمات الغير قانونية التي كان ينبغي التصدي لها سابقا.

لذلك ,يوصي المجلس الوكالة الحضرية لأكادير باحترام المقتضيات القانونية والتنظيمية عند القيام بدراسات إعادة الهيكلة.

4. التدبير الحضري

➢ الاستثناءات في مجال التعمير

حددت الدورية المشتركة بين وزير الداخلية والوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالإسكان والتعمير رقم 3020/27 بتاريخ 04/03/2003 شروط منح مشاريع استثمارية استثناءات في مجال التعمير. وبلغ عدد الملفات المعروضة على اللجنة الجهوية للإستثناءات 459 ملفا حضي 246 منها بالموافقة المبدئية. وأسفرت عملية افتحاص عينة من هذه الملفات عن الملاحظات التالية:

هيمنة المشاريع ذات الطابع العقاري

شكلت مشاريع قطاع العقار أكبر عدد من المشاريع بين ملفات الاستثناء مقارنة بالمشاريع الاقتصادية أوالموفرة لفرص الشغل القار والمقوية للنسيج الإنتاجي. حيث أن 320 من الملفات المدروسة من بين 459 (أي 70%) تتعلق بمشاريع عقارية أغلبها عبارة عن مشاريع محدودة وذات حجم صغير ولا توفر سوى شغل موسمي (مثل بناء فيلات). وبذلك غدت مسطرة الاستثناءات وسيلة لمنح تراخيص تجزئة وبناء عوض أن تكون وسيلة لتوفيق التخطيط الحضري مع الفرص الحقيقية للاستثمار.

حذف المساحات الخضراء ومناطق حماية الممتلكات الطبيعية

همت بعض المشاريع التي حظيت بموافقة المساحات الخضراء ومناطق حماية الممتلكات الطبيعية والساحات العمومية، وتشكل المشاريع التالية أمثلة على ذلك:

- مشروع إنجاز «كارتين» بالجماعة القروية الدراركا على أرض تقع ضمن الملك الغابوي والذي صنفه المخطط التوجيهي المتعلق بالتهيئة الحضرية لأكادير الكبير ضمن منطقة حماية الممتلكات الطبيعية.
- مشروع بناء سوق السمك بأرض مخصصة لمساحة خضراء (V36) حسب تصميم التهيئة للجماعة الحضرية أكادير.
- مشروع بناء مقرات بأرض مخصصة لمساحة خضراء (V36) حسب تصميم التهيئة للجماعة الحضرية أكادير.
- مشروع بناء ثكنة للوقاية المدنية بأرض مخصصة لمساحة خضراء (V13) حسب تصميم التهيئة للجماعة الحضرية لإنزكان.

الترامي على التجهيزات العمومية

تهم الاستثناءات في بعض الحالات تشييد بنايات لخواص في أماكن مخصصة حسب تصاميم التهيئة لطرق أومآرب عمومية أومساحات خضراء علما بأن الفصل 28 من القانون المتعلق بالتعمير ينص على أن مرسوم المصادقة على تصميم التهيئة هوإعلان للمنفعة العامة بالنسبة للعمليات الضرورية لإنجاز التجهيزات العمومية، وذلك في غضون 10 سنوات من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية. وكمثال على ذلك، بناء عمارة من خمس طوابق بشارع الحسن الثاني على أرض كان مخصص جزء كبير منها لساحة عمومية حسب تصميم التهيئة لأكادير.

استثناءات في تناقض مع اختيارات التهيئة الأولية ومع الدراسات القطاعية الخاصة بتصاميم التهيئة

قامت بعض المشاريع بالاستثناء على الطابع العام للمناطق التي أنجزت بها والتي هي ذات كثافة ضعيفة وفقا لتصاميم التهيئة (منازل خاصة وفيلات وتجهيزات كبرى) بتحويل المناطق إلى مناطق ذات عمارات وبذلك تم خلق مناطق زائدة الكثافة. وذلك ما وقع في جزء من القطاع S8 المخصص في البداية لتجهيزات كبرى ولبنايات من طابقين حسب تصميم التهيئة لبنسركاوليتحول إلى بنايات من أربعة طوابق. وهذا النوع من الاستثناءات كفيل بخلق عدم تناسب بين الاحتياجات الأولية المضمنة في الدراسات السوسيواقتصادية المتعلقة بتصاميم التهيئة وبين الواقع المترتب على الاستثناءات.

غياب دراسات عن وقع تغيير خاصية المناطق بفعل الاستثناءات

تقوم اللجنة الجهوية للإستثناءات بالموافقة على بعض المشاريع في غياب دراسات الجدوى مسبقة علما بأن هذه المشاريع تشكل سابقة كفيلة بالامتداد في مناطق إنجازها. وتشكل المشاريع التالية أمثلة على ذلك:

- مشروع بناء عمارات من خمسة وستة طوابق بشارع الحسن الثاني حيث كان الارتفاع محددا في أربعة طوابق حسب تصميم التهيئة لأكادير.
- مشروع بناء عمارة من خمسة طوابق بشارع محمد الخامس حيث كان الارتفاع محددا في أربعة طوابق حسب تصميم التهيئة لأكادير.

وتقوم اللجنة بمعالجة الملفات حالة بحالة عوض تصور تغيير التنطيق لكل القطاع. بالإضافة إلى أن مشاريع التعلية هذه تؤدي إلى غياب التناسق على صعيد الارتفاعات وإلى انعدام التناسق العمراني والمعماري والتي تشكل تناقضا مع خيارات التهيئة الأولية.

استثناءات لتسوية بعض المخالفات

تستعمل الاستثناءات في بعض الحالات كوسيلة لتسوية بعض المخالفات العمرانية, كما هوالحال بالنسبة لمشروع بناء مساكن لمستخدمين بجماعة إنزكان والتي شرع في إنجازها قبل تاريخ إيداع طلب الاستثناء. حيث سجل بمحضر اللجنة التقنية التحضيرية المنعقدة بتاريخ 24/01/2006 أن المشروع في طور الإنجاز وأنه في مرحلة متقدمة. بيد أن هذا المشروع لم يحصل على موافقة اللجنة الجهوية للإستثناءات سوى بتاريخ 23/06/2006. وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة المشروع (سكن) لا تتوافق وطابع القطاع المتواجد به والذي هومخصص حسب تصميم التهيئة لإنزكان لتجهيزات عمومية.

➢ دراسة الملفات

نقائص على صعيد المسطرة المتعلقة بالمشاريع الصغرى

كانت الوكالة ممثلة على صعيد لجنة دراسة الملفات بجماعات إنزكان آيت ملول وأكادير إداوتنان خلال السنتين 2007 و2008 بنفس المستخدمين ولوحظ غياب مراقبة داخلية فيما يخص عملية دراسة المشاريع الصغرى.

وكان عدد الملفات التي تم إرجاعها بسبب نقص في الوثائق مرتفعا. وكمثال على ذلك, من بين 2043 ملف مودع 404 ملف (أي 20%) تم إرجاعه من طرف اللجنة بجماعة إنزكان آيت ملول بسبب «ملف غير مكتمل» خلال الأسدس الأول لسنة 2007. وهذا الوضع لا يسمح بإعطاء آراء بطريقة سريعة وفعالة. وهذا العدد المرتفع من الملفات المرفوضة يرجع لغياب مراقبة شمولية وصلاحية الوثائق المكونة للملفات عند إيداعها وذلك قبل عرضها على اللجنة.

غياب وثائق ومعطيات على صعيد الملفات

لا تتوفر الملفات المتواجدة بالوكالة على التصاميم المرخص لها التي تحمل العبارة «ne varietur» وترخيصات البناء المسلمة من طرف رئيس الجماعة. وتوجد فقط محاضر اللجنة والتصاميم المقبولة من طرفها. وهذا الوضع في تناقض مع الدورية رقم 1500/2000 بتاريخ 06/10/2000 المتعلقة بتبسيط مساطر دراسة ملفات ترخيص البناء والتجزئ وإنشاء التجمعات السكنية, التي تحدد بأن رئيس المجلس الجماعي يمنح الرخصة بعد وضع عبارة «ne varietur» على جميع الوثائق المرسومة والمكتوبة للملف المرخص وأن نسخة منها ترسل في غضون 7 أيام إلى الوكالة الحضرية.

بالإضافة إلى ذلك, لا يتم ذكر التحفظات التي تصدرها اللجنة على صعيد التصاميم المرخص لها, والتي تهم خاصة الجوانب التقنية والمعمارية لمشاريع البناء. ويؤدي ذلك إلى صعوبة القيام بمراقبة احترام هذه التحفظات لاحقا. وتجدر الإشارة إلى أن الدورية رقم 1500/2000 تحدد أن «التحفظات يجب أن تذكر في جميع الوثائق وتدرج في قرار الترخيص».

عدم احترام الآجال التنظيمية لدراسة الملفات المتعلقة بالمشاريع الكبرى

تحدد الدورية رقم 1500/2000 الأجل الأقصى لدراسة الملفات المتعلقة بالمشاريع الكبرى في 10 أيام ابتداء من تاريخ توصل

الوكالة بها، غير أن مراجعة بعض الملفات المتعلقة بجماعة إنزكان آيت ملول لسنة 2008 أسفرت عن تجاوز هذا الأجل بعدة أيام.

عدم احترام مقتضيات تصاميم التهيئة بالنسبة لبعض المشاريع

لم يتم احترام مقتضيات تصاميم التهيئة عند دراسة ملفات بعض المشاريع (العدد التنظيمي لأماكن وقوف السيارات والمسافات بين البنايات). وكمثال على ذلك، مشروع بناء عمارة من سبع طوابق بشارع المقاومة بالحي الصناعي السابق والذي حاز على الرأي الموافق رغم عدم مطابقته لتصميم التهيئة لأكادير فيما يخص الارتفاع الأقصى والمسافة بين الواجهات وعدد مواقف السيارات.

عدم احترام دفاتر التحملات بالنسبة لبعض التجزئات المرخص لها

لوحظ عدم احترام دفاتر التحملات بالنسبة بالنسبة لتجزئات حازت على الرأي الموافق كما هوالحال بالنسبة للمجمع السكني المسمى «رياض آنزا» والذي تمت الموافقة على تصميمه الإجمالي من طرف لجنة دراسة المشاريع بتاريخ 21/07/2008 رغم عدم مطابقته لتصميم تجزئة آنزا العليا حيث يتواجد المشروع، حيث ثم حذف مساحة الخضراء والحد من عرض إحدى الطرق ومن عدد مواقف السيارات.

غياب معايير ومراجع بالنسبة للولوجيات

ينص الفصل 6 من القانون رقم 03-10 المتعلق بالولوجيات أن الوثائق المتعلقة بالتصور العمراني والملحقة بطلب الترخيص بالتجزئ ينبغي أن تتضمن إشارات تتعلق بالولوجيات، غير أنه لوحظ غياب هذه الإشارات بالنسبة لجميع التجزئات.

عدم طلب مقرر القبول البيئي

ينص الفصل 7 من القانون رقم 03-12 المتعلق بدراسات التأثير على البيئة على أن ترخيص أي مشروع خاضع لدراسة التأثير على البيئة (تهيئة مناطق حضرية ومناطق صناعية...) يكون لاحقا للحصول على مقرر القبول البيئي الممنوح من طرف القطاع الحكومي المكلف بالبيئة وأن هذا المقرر يشكل إحدى الوثائق المكونة لملف طلب الترخيص. بيد أنه لوحظ أن هذه الوثيقة غير متوفرة.

لذلك ,يوصي المجلس الوكالة الحضرية لأكادير باحترام المقتضيات التنظيمية عند دراسة ملفات التدبير الحضري

➢ مراقبة الأوراش

نقائص عند برمجة مهمات المراقبة

يتضمن الهيكل التنظيمي للوكالة قسما للمراقبة ويشمل مصلحتين: مصلحة البرمجة ومصلحة الاستغلال والتتبع. ومن المهام المسندة للمصلحة الأولى برمجة زيارات الأوراش والتوفر على برنامج تقوم بتحيينه والمتضمن لخطة العمل المتعلقة بمراقبة الأوراش، وينبغي للمستخدمين المحلفين القيام بمراقبة الأوراش على خلفية ذلك البرنامج. غير أنه لوحظ غياب مثل هذه البرامج.

ثغرات بمسطرة المراقبة

أسفرت مراجعة محاضر المخالفات المتعلقة بسنتي 2007 و2008 عن ملاحظة أن مراقبة الأوراش تتم من طرف مستخدمين اثنين وذلك بطريقة فردية وأن المحاضر لا تكون مرفقة بصور تجسد المخالفات المسجلة.

مراقبة تغطي جزءا فقط من الاختصاص الترابي للوكالة

تبين من خلال المحاضر المتعلقة بسنة 2007 أنه لا يوجد أي محضر متعلق بالجماعة الحضرية آيت باها وأن محضرا واحدا فقط يخص الجماعة الحضرية لإنزكان وأن 8 محاضر فقط تهم عمالة تيزنيت والتي تضم 44 جماعة.

ضعف ومحدودية تتبع المخالفات

لوحظ أن الوكالة لا تقوم بأي تحليل لطبيعة المخالفات ولمدى احترام المساطر وتكتفي بإرسال محاضر المخالفات إلى السلطة المحلية وإلى رؤساء المجالس الجماعية دون أن تتوصل بإجابات من طرفهم. وقد لوحظ كذلك أن بعض رؤساء المجالس الجماعية يمنحون رخص بناء في غياب الرأي المطابق للوكالة. وقد بلغ عدد هذه الرخص 25 سنة 2007 و18 سنة 2008.

لذلك ,يوصي المجلس الوكالة الحضرية لأكادير بتحسين قواعد برمجة مراقبة الأوراش وبالقيام بتتبع فعال للمخالفات المرصودة.

ثانيا : الأنشطة المتعلقة بالتدبير

1. التدبير المالي

ضعف نسبة الالتزام باعتمادات الاستثمار

لوحظ أن نسب الالتزام باعتمادات الاستثمار ضعيفة فهي لم تتجاوز 17,69% سنة 2007 و4,43% سنة 2008, وخاصة الاعتمادات المتعلقة بالدراسات المتعلقة بإعداد وثائق التعمير.

عدم دقة قواعد تقييم العروض التقنية على صعيد اللجن التقنية للصفقات

تبين من خلال محاضر اللجن التقنية لبعض الصفقات المتعلقة بالدراسات أنه يتم إبعاد بعض المتنافسين بسبب النقطة المحصل عليها في العرض التقني وخاصة المكون المتعلق بالمنهجية, علما بأن معايير تقييم هذا المكون غير دقيقة كما هومبين في الأمثلة التالية:

- الصفقة المتعلقة بإعداد تصميم التهيئة لجماعة القليعة موضوع طلبي العروض رقم 6/2006 و8/2006, حيث أن نفس العرض التقني قدم من طرف نفس المتعهد وحصل فيما يخص مكون المنهجية على 10/40 بالنسبة لطلب العروض الأول الذي كان غير مثمرا ونقطة 27/40 بالنسبة لطلب العروض الثاني.
- تم التعاقد مع بعض المتعهدين بالنسبة لصفقات متعلقة بدراسات مهمة ومعقدة بينما تم إبعادهم بسبب عروضهم التقنية بالنسبة لدراسات ذات حجم صغير. وهذا هوالحال بالنسبة للصفقتين المتعلقتين بإعداد تصاميم التهيئة لقطاعي أغرود وتيكيرت, حيث منحت اللجنة التقنية لنفس المتعهد بالنسبة للنقطة المتعلقة بجودة المنهجية 10/40 فيما يخص الصفقة المتعلقة بقطاع أغرود و03/40 بالنسبة لقطاع تيكيرت, علما بأن هذا الأخير أقل أهمية من الأول فيما يتعلق بالمساحة وعدد السكان والمعطيات الجغرافية والطبيعية والسوسيواقتصادية.

تأخر في مراحل المصادقة على التقارير المتعلقة بالدراسات

يتم إنجاز صفقات الدراسات المتعلقة بتصاميم التهيئة في عدة مراحل, وهي على العموم أربع: تقرير الإعداد وتقرير التحليل والتشخيص وتقرير التوجيه والبدائل ثم مرحلة إعطاء الوثائق المكونة لتصميم التهيئة: التقرير التبريري والتنظيم والقوائم والتصاميم. وتكون كل مرحلة موضوع تسلم من طرف الوكالة: تسلم جزئي للتقرير المؤقت ثم تسلم مؤقت للتقرير بعد أخذ ملاحظات الوكالة بعين الاعتبار.

وقد لوحظ أن دفاتر التحملات لا تحدد أجلا للحائز على الصفقة من أجل تقديم التقارير المؤقتة وأجلا للوكالة من أجل إبداء ملاحظاتها. ولا تحدد كذلك أجلا للحائز من أجل تقديم التقرير في صيغته النهائية. وهذا الوضع ينطبق على الصفقات المتعلقة بتصاميم التهيئة لأورير وأغرود وتيكيرت.

وتحدد دفاتر التحملات آجالا لإنجاز كل مرحلة, لكنها تحدد غرامات التأخير بالنسبة للصفقة ككل دون تمييز بين مختلف المراحل.

ولوحظ كذلك أن الفترة الممتدة بين تاريخ تسلم الدراسة وتاريخ أداء نفقة المرحلة تتجاوز سنة في بعض الحالات كما

هومبين في الجدول التالي:

الصفقة	تاريخ التسلم تقرير التشخيص	تاريخ الأداء
تصميم التهيئة للقليعة	16-06-2007	22-09-2008
تصميم التهيئة القطاعي لتيكيرت	22-11-2007	01-04-2008
تصميم التهيئة القطاعي لأغرود	23-11-2008	لم يؤد بعد
تصميم التهيئة لأورير	13-03-2009	لم يؤد بعد

عدم احترام التنظيمات بالنسبة لبعض النفقات المتعلقة بالموارد البشرية

ينص الفصل الأول من المقرر رقم 5296 بتاريخ 10/07/2002 المتعلق بمنح تسبيقات عن الأجور أن مبلغ التسبيق يسترجع في غضون السنة التي منح فيها وأن المستفيد لا يمكنه الاستفادة من تسبيق آخر سوى بعد مرور ستة أشهر من تاريخ انقضاء إرجاع التسبيق القبلي. غير أنه لم يتم احترام هذين الشرطين بالنسبة لأحد المستفيدين كما هومبين في الجدول التالي:

رقم الأمر بالأداء	التنزيل المالي	التاريخ	المبلغ (بالدرهم)	تاريخ الأداء
225	تسبيق على الأجر	03/03/2006	75.000	24/05/2007
277	تسبيق على الأجر	24/04/2006	25.000	26/06/2007
378	تسبيق على الأجر	25/05/2006	50.000	15/08/2007
558	تسبيق على الأجر	06/07/2006	30.000	11/12/2007

تسعيرات غير محددة وغير مصادق عليها من طرف المجلس الإداري

ينص الفصل 4 من المرسوم رقم67-93-2 على أن المجلس الإداري يقترح أويحدد أثمنة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة. إلا أنه لوحظ أن التسعيرات المتعلقة بالوثائق التي يتم بيعها حددت بواسطة مقررات صادرة عن مدير الوكالة الحضرية.

لذلك ,يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية لأكادير بتحديد معايير تنقيط العروض التقنية وباحترام التنظيمات فيما يخص التسبيقات على الأجور وبإخضاع التسعيرات المطبقة لمصادقة المجلس الإداري.

2. نظام المعلومات

غياب عدة تطبيقات

تتوفر الوكالة على بعض التطبيقات المتعلقة بمهام التدبير من أداء أجور المستخدمين وتدبير المخزون وحظيرة السيارات. غير أن التطبيقات الأخرى غير متوفرة.

أما بالنسبة لما يتعلق بمهام الوكالة من تدبير حضري وتسليم مذكرات معلومات ومراقبة الأوراش ومعالجة الشكايات والنظام المعلوماتي الجغرافي. فقد سجل تأخر في توفير وتفعيل التطبيقات المتعلقة بها.

لذلك ,يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة الحضرية لأكادير بالتخطيط لتوفير نظامها المعلوماتي

II. جواب مدير الوكالة الحضرية لأكادير

(نص مقتضب)

أولا. المهام والانجازات

1. المهام غير المنجزة

منذ إحداثها، عملت الوكالة الحضرية لأكادير على القيام بالمهام الموكولة لها. في هذا الإطار سارعت إلى تغطية الجماعات والمراكز التي تدخل ضمن نفوذها الترابي بوثائق للتعمير، كما سعت كذلك تدريجيا إلى تحسين أدائها على مستوى التدبير الحضري وذلك وفقا للقوانين الجاري بها العمل.

ولا يتوقف انجاز مهام الوكالة الحضرية على تنفيذ البرامج التي تسطرها وإنما أيضا تسعى لتنفيذ البرامج والأولويات التي يحددها شركاء الوكالة على المستوى المحلي وكافة القطاعات الوزارية المكلفة أيضا بتنفيذ مضامين وثائق التعمير.

يمتد المجال الترابي للوكالة الحضرية لأكادير على مساحة تعادل 29330 كلم2، ويتألف من عمالتين و4 أقاليم تتضمن 174 جماعة، 19 منها حضرية.

وتتنوع الإشكاليات المجالية المطروحة نظرا لتعدد الوحدات الجغرافية المميزة لمجال تدخل الوكالة الحضرية (سواحل وسهول وقطاع سقوي وجبال وواحات ومحمية وطنية..)ـ لكن أمام محدودية الإمكانيات المتاحة للوكالة الحضرية، لم تتمكن هذه الأخيرة من ممارسة جميع الاختصاصات الموكولة لها بمقتضى القانون المحدث لها.

تعد الوكالة الحضرية لأكادير سنويا برنامج عمل للتغطية بوثائق التعمير لكنه يتوقف على الاعتمادات المخصصة لميزانية الاستثمار التي تحدد البرامج والمشاريع التي ستحضى بالأولوية. وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجهها، لم تدخر مصالح الوكالة مجهوداتها لتفعيل مقتضيات مخططات توجيه التهيئة العمرانية عند برمجة مختلف المشاريع المهيكلة أومصاحبة ودراسة البرامج السكنية الكبرى.

مثال: مخطط توجيه التهيئة العمرانية لأكادير الكبير: أهم المشاريع المنجزة المتمخضة عن إستراتيجية تفعيل مضامينه (الصفحة 95 من التقرير النهائي للمخطط) :

- -انجاز تصاميم تهيئة الجماعات الحضرية،
- - تهيئة الكورنيش، تهيئة ساحة الأمل،
- - بناء الميناء الترفيهي، انجاز المحور شرق-غرب،
- -انجاز خليج النخيل وإعطاء انطلاقة مشاريع سياحية جديدة،
- -مشروع مهيكل يروم تهيئة مركز حضري جديد مكان مطار انزكان، وتم التراجع عن انجازه حيث قررت السلطات الاحتفاظ بالمطار المذكور.

أمام الاكراهات المادية ومحدودية الوسائل البشرية، لم تستطع الوكالة انجاز عمليات التأهيل الحضري العملياتي وإعادة هيكلة القطاعات التي تعاني ضعفا على مستوى التجهيزات، علما أن مكونات أخرى تابعة لوزارة الإسكان والتعمير والتنمية المجالية تسهر على انجاز هذه المهام (شركة العمران أكادير).

التوصية رقم 1 - الوكالة الحضرية ستعمل على إنجاز كافة مهامها بالوسائل المتاحة لها.

2. التخطيط الحضري

غياب تقييم ومراجعة مخطط توجيه التهيئة العمرانية لأكادير الكبير

لم تنته صلاحية مخطط توجيه التهيئة العمرانية المصادق عليه بمرسوم رقم 2.94.328 بتاريخ 20 يناير 1995 والمنشور بالجريدة الرسمية عدد 4292 بتاريخ 1995-02-15 .

وقد تم وضع منهجية لتقييم مستوى إنجاز مضامينه من طرف مصالح الوكالة الحضرية بتعاون مع معهد التهيئة والتعمير لجهة جزيرة فرنسا، هذا المشروع لم يحقق نتائجه لانعدام الدعم المالي ولضعف انخراط الشركاء المحليين.

بالمقابل شكل التشخيص المنجز بمناسبة إعداد مخطط التهيئة الترابية لحاضرة أكادير الكبير فرصة لتقييم انجازات مخطط توجيه التهيئة العمرانية لأكادير، حيث مكن مصالح الوكالة الحضرية من تحديد الوضعية العمرانية التي دفعت إلى مراجعة العديد من التوجهات الرئيسية المتعلقة بالتنمية السوسيوالاقتصادية لأكادير الكبير.

وعلى إثر ذلك، قامت الوكالة الحضرية بإدراج إعداد مخطط جديد لتوجيه التهيئة العمرانية ضمن برنامج عملها لسنة 2008 المصادق عليه من قبل مجلسها الإداري، لكن هذا المشروع لم ير النور لعدم توصل الوكالة الحضرية بالإعتمادات المالية الضرورية.

وخلال سنة 2009 دعت مصالح الوكالة الحضرية الوزارة الوصية والشركاء على المستوى المحلي للمساهمة في تمويل إنجاز مخطط توجيه التهيئة العمراني الجديد،ليتم بعد ذلك إدراج إعداد هذا المخطط ضمن برنامج عملها لسنة 2010 المصادق عليه من قبل مجلسها الإداري المنعقد بتاريخ 2010-12-23.

وقد أدرج تقييم الانجازات المبرمجة بمخطط توجيه التهيئة العمراني المصادق عليه بدفتر المواصفات الخاصة المتعلق بطلب العروض المفتوح الخاص بالمخطط الجديد.

وقد تم الإعلان عن طلب العروض المفتوح مع تحديد مكتب الدراسات نائل الصفقة ويتم حاليا تحضير الأمر بالشروع في الدراسة.

غياب وثائق التعمير التي تمكن من تغطية متوازنة

ورغم العدد الهام للجماعات التي تدخل ضمن نفوذها الترابي وتباين الوحدات الجغرافية المكونة لمجالها وضعف الإمكانيات المادية المتاحة، قامت الوكالة الحضرية بالسهر على تغطية جميع الجماعات والمراكز الواقعة بمجالها الديناميكي بمخطط توجيه التهيئة العمرانية وتصاميم التهيئة وتصاميم التنطيق .

بخصوص البرمجة المتعلقة بوثائق التعمير فإنها تتم وفق معايير معينة من بينها:

- عدد الساكنة ونسبة التزايد الديموغرافي المسجلة ؛
- الدينامية الحضرية (عدد الملفات المدروسة) ؛
- الموقع والمؤهلات والدور على مستوى المنظومة الحضرية بالجهة.

أصبح أكادير الكبير الذي يتضمن 65% من مجموع ساكنة الجهة و75 % من الأنشطة الاقتصادية مغطى بشكل كامل بوثائق عمرانية (مخطط توجيه التهيئة عمرانية وتصاميم التهيئة ودراسات إعادة الهيكلة).

وبالنظر لدينامية هذا المجال، الذي اختير كقطب للتنمية من قبل المخطط الوطني للتهيئة الترابية، أعطت مصالح الوكالة الحضرية، انطلاقة دراسة مخطط جديد لتوجيه التهيئة العمرانية.

بالمقابل وللرفع من نسبة التغطية بوثائق التعمير، تم منذ 1999 وضع برنامج استعجالي يقضي بإعداد 16 وثيقة، شكلت موضوع اتفاقية التمويل المشترك مع الجماعات المعنية، لكن أغلبها لم توفر الاعتمادات المطلوبة.

وبالنظر إلى هذا الواقع أعطت الوكالة الحضرية انطلاقة دراسة جديدة حيث سيقوم أحد مكاتب الدراسات نائل الصفقة بإنجاز دراسة ستمكن من التعريف وتصنيف المراكز الصاعدة بإقليم تارودانت التي يمكن أن تشكل قاطرة للتنمية حتى يتسنى وضع إستراتيجية لتغطيتها بوثائق للتعمير وتدعيمها بمشاريع تساعد عل تحسين مستوى عيش السكان.

بالنسبة لتصميم تهيئة الدشيرة المصادق عليه بتاريخ 17/04/2000 ، لم يخضع مرة ثانية لمسطرة البحث العمومي، عكس ما تمت الإشارة إليه.

تجدر الإشارة في الأخير أن التغطية بوثائق التعمير تعرف تحسنا مستمرا. ويكفي أن ترصد لها الاعتمادات المالية التي يتعهد بها كافة الشركاء خاصة. والوكالة الحضرية لا يمكنها بمفردها أن تسهر على توفيرها فضلا عن محدودية وسائلها البشرية إذا ما قورنت بشساعة مجال تدخلها لتعميم التغطية في مجال تدخلها.

تأخر في مسطرة إعداد مخطط التعمير

تسجل دراسات وثائق التعمير تأخرا مقارنة مع الآجال المحددة. ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها ضعف انخراط الشركاء على المستوى المحلي مع صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية. ويمكن رصد الأسباب الرئيسة لتأخر إعداد الدراسات في:

- تأخر إعداد وثائق وخرائط ضرورية لإنجاز الدراسات؛
- غياب شبه عام لعنصر البرمجة على مدى 5 و10 سنوات لدى أغلب المصالح كما أن جلها يتم على المستوى المركزي؛
- عدم احترام الآجال المحددة لإعطاء المعلومات والوثائق المطلوبة؛
- إشكالية اتخاذ القرار من قبل العديد من ممثلي المصالح الخارجية؛
- عدم احترام آجال انعقاد اللجنة التقنية المحلية وإجراء البحوث العمومية وانعقاد مداولات المجالس؛
- تعدد المتدخلين وتباين المصالح.

وتجدر الإشارة أن الصعوبات التي تعترض إعداد وثائق التعمير هي نفسها، سواء تعلق الأمر بالتي تنجز من قبل مكاتب الدراسات أوتلك التي تشرف الوكالة الحضرية لأكادير على إعدادها.

بخصوص تصاميم تهيئة أكادير، بنسركاو، أنزا وإنزكان التي أعدت من قبل مكتب الدراسات «MP» فإن المصالح المركزية للوزارة الوصية هي التي أشرفت على الصفقات الخاصة بها. ونفس الأمر بالنسبة لمخطط توجيه التهيئة العمراني لأكادير الكبير، وبالتالي تأطير وتتبع إنجاز هذه الوثائق تم من طرف المصالح المركزية إلى حدود 1996، حيث كلفت بعد ذلك الوكالة الحضرية لأكادير باستكمالها بعد فسخ العقدة مع مكتب الدراسات المذكور.

وقد استطاعت الوكالة الحضرية لأكادير إخراج هذه الدراسات لحيز التطبيق بعد إخضاعها للمساطر القانونية حيث عرضت على أنظار اللجن التقنية المحلية والبحث العمومي واللجن المركزية إلى حين المصادقة عليها.

وخلال هذه الفترة كانت مصالح الوكالة الحضرية تعتمد كمرجع، للبت في ملفات المشاريع، والمخطط التوجيهي للتهيئة العمرانية والتوجهات الأولى لتصاميم التهيئة المعنية، مما مكن من إنجاز العديد من التجهيزات العمومية.

بالنظر للصعوبات التي تعترض إنجاز الدراسات التي تعود في جزء منها لخصوصية المجال التي تتسم بالتعقد مع تعدد المتدخلين وطول فترة التشاور فإن الآجال المحددة تعكس بدقة المراحل الحقيقية للدراسات وبالتالي تقرر على مستوى دفاتر المواصفات الخاصة أن يتم الفصل بين مراحل إنجاز الدراسة وأن يتم إنجاز كل مرحلة بعد تلقي مكتب الدراسات إذنا من الوكالة الحضرية بالشروع فيها.

بخصوص الدراسة المتعلق بإعداد تصميم تهيئة أورير، ونظرا لطبوغرافية المنطقة التي تتسم بوعورتها فقد كلفت مصالح الوكالة الحضرية لأكادير المختبر العمومي للدراسات والتجارب (LPEE) بإنجاز خريطة تحدد المناطق القابلة للتعمير وتلك التي ستظل في منأى عنه.

أما فيما يتعلق بتصميم التهيئة الجماعي لأولاد داحوفإن مكتب الدراسات لم يتمكن من الحصول من الجهات المعنية (وكالة الحوض المائي، الجماعة المعنية) على خريطة تحدد بدقة المناطق المعرضة للفيضانات كما لم يحصل على رأي المصالح المعنية حول الخريطة التي أشرف على إنجازها.

بخصوص عدم احترام مدة الانجاز المنصوص عليها بدفاتر المواصفات الخاصة، فإن ذلك يعود في أغلب الأحيان لطبيعة الدراسات التي لا يمكن المصادقة على مرحلة من مراحلها إلا بعد إخضاعها لتشاور موسع قد يطول لصعوبة اتخاذ القرار من قبل ممثلي المصالح الخارجية المشاركة في هذه المشاورات أولعدم تنفيذ القرارات المتخذة سابقا. كل هذه العوامل لها تأثير واضح على الآجال المحددة لهذه الدراسات. وللإشارة فالمصادقة على الوثائق والتقارير تتم غالبا على مرحلتين:

الأولى تخصص لدراسة النسخة المؤقتة ووضع الملاحظات؛ والثانية لتفحص النسخ النهائية والنظر في مدى استجابة مكتب الدراسات للملاحظات المبداة.

وتظل الآجال المتعلقة بدراسة الوثائق التي تحال على المصالح المركزية للوزارة الوصية أوالأمانة العامة للحكومة مقبولة.

بالنسبة للدورية رقم 20125 بتاريخ 22-11-2004 ورسالة السيد الوزير المنتدب المكلف بالإسكان والتعمير عدد 4765 بتاريخ 15-03-2007 المتعلقة بتدبير ملفات مشاريع تصاميم التهيئة فقد سمحت بإجراء اجتماعات اللجان المركزية الخاصة بتصاميم تهيئة التجمعات العمرانية الصغرى والمتوسطة على المستوى المحلي. هذا الإجراء مكن من ربح مدة زمنية مهمة وبالتالي الإسراع في مسطرة المصادقة على هذه التصاميم.

بخصوص تصاميم التهيئة التي أعيدت في شأنها مسطرة البحث العمومي:

فيتعلق الأمر بالتصاميم التي تجاوزت المدة القانونية المحددة في 12 شهرا انطلاقا من تاريخ إغلاق البحث العمومي. فعدد هذه التصاميم 7 وليس 8.

إن عدم احترام المقتضيات المادة 27 من القانون 12-90 المتعلق بالتعمير يعود للجماعات المعنية التي تتأخر كثيرا في عقد دورات مجالسها وموافاة مصالح الوكالة بهذه التصاميم لبرمجة اجتماعات اللجنة المركزية.

وموازاة مع ذلك تقوم مصالح الوكالة الحضرية بإشعار الجماعات المعنية والسلطة المحلية لاحترام المساطر القانونية.

وقد مكنت هذه المجهودات من تحقيق النتائج التالية:

- ثلاثة تصاميم تمت المصادقة عليها؛
- أربع تصاميم أحيلت على الأمانة العامة للمصادقة عليه.

لم يتم إعطاء انطلاقة تصاميم التنطيق سنة 1996 كما تمت الإشارة إليه في التقرير. فالصفقة تضمنت مخطط توجيه التهيئة العمرانية للشريط الساحلي شمال أكادير وتصاميم التنطيق المتعلقة به. وبخصوص هذه الأخيرة لم يشرع في إنجازها إلا بعد المصادقة على مخطط توجيه التهيئة العمرانية المذكور سنة 2004 بواسطة المرسوم عدد 2-4-672

المنشور بالجريدة الرسمية تحت عدد 5246 بتاريخ 09-09-2004.

أرسلت تصاميم التنطيق النهائية من طرف الوزارة على مصالح الأمانة العامة للحكومة بتاريخ 10-09-2007 لاستصدار مراسيم المصادقة، كما تم توجيه رسالة تذكير في الموضوع بتاريخ 26-05-2010.

وتمت المصادقة على تصاميم التنطيق المذكورة بواسطة قرار عدد 2-181-11 بتاريخ 18-07-2011 المنشور بالجريدة الرسمية عدد 5973 بتاريخ 29-08-2011.

تطبيقا لمقتضيات الدورية عدد 005 بتاريخ 17-10-1994 المتعلقة بتصاميم التهيئة، وقبل الشروع في إعداد هذه التصاميم وفي إطار جمع المعطيات الأولى تقوم الوكالة الحضرية بمراسلة كافة المتدخلين من إدارات ومؤسسات ومصالح في أجل أقصاه 15 يوما باحتياطاتها العقارية واحتياجاتها المستقبلية مع تحديد تقويم مالي تقريبي لها وبرنامج الإنجاز ومصادر التمويل وذلك في حدود 5 و10 سنوات المقبلة. وعلى الرغم من أهمية هذه المعطيات في إعداد وثائق التعمير فإن أغلب الشركاء يتخلفون عن توفير المعطيات المطلوبة مما يتسبب في تأخير واضح في إعداد وثائق التعمير. وعدم تعاون

المصالح المذكورة يعود أساسا إلى:

- هيمنة النظرة القطاعية على المصالح المعنية؛
- الإمتناع عن منح المعلومات؛
- عدم إنجاز برامج توقعية على مدى 5 أو10 سنوات؛
- فهم غير صحيح لأهمية وثائق التعمير والقوانين المحدثة لها .

• غياب الفعالية بخصوص الدراسات القطاعية الضرورية لإعداد وثائق التعمير

وتخضع الدراسات القطاعية المنجزة في إطار وثائق التعمير لتتبع دقيق من طرف لجنة المتابعة كما تعرض كذلك على أنظار اللجنة المحلية الموسعة التي تضم في أغلب الأحيان أكثر من إدارة ومصلحة إضافة إلى المجالس المعنية. ولا يمكن اعتماد نتائج الدراسات القطاعية إلا بعد مصادقة لجنة التتبع عليه.

تعرف الجماعة الحضرية لأيت ملول انتشار السكن غير القانوني عبر إحداث تقسيمات لا تحترم القوانين الجاري بها العمل.

ولا يمكن في ظل استمرار البيوعات والتقسيمات لتصميم التهيئة أن يشكل رادعا لها وذلك في ضل استمرار الجماعات المعنية في منح شواهد إدارية.

خصص القانون 90-25 المتعلق بالتجزيئات العقارية والمجموعات السكنية وتقسيم العقارات الباب الثاني المتعلق بتسوية وضعية التجزئات غير القانونية والخامس للعقوبات الموازية.

كما أشارت المادة 72 إلى البطلان المطلق للعقود المبرمة بشأن التقسيمات وتخضع صاحبها لمجموعة من العقوبات.

كما أن انتشار هذا النوع من السكن بتراب أيت ملول جعلها تعرف خصاصا على مستوى تجهيزات البنية التحتية والمرافق العمومية والمساحات الخضراء والملاعب الرياضية. ولسد هذا الخصاص تمت برمجتها في إطار تصميم التهيئة داخل هذه التجمعات السكنية وهوامشها.

لا يمكن النظر في حجم الشكايات المسجلة إبان البحث العمومي المتعلق بتصميم التهيئة بعين مجردة، خاصة وأن هذا التصميم يشمل أجزاء مهمة من تراب الجماعة اكتسحها البناء العشوائي وهوما سبب ضررا كبيرا للمجال وبالتالي أي تدخل لإصلاح الوضع سيصعب معه الالتزام الحرفي بمبدأ العدالة العقارية.

ليس لمبدأ العدالة العقارية المشار إليه سابقا (1/3 و2/3) مرجعا بالقوانين الجاري بها العمل. ويستحيل أحيانا تطبيقه أمام صعوبات إنجاز تصميم التهيئة بمنطقة خضعت لتقسيمات معقدة.

بخصوص الإشكالية التي تطرحها بعض التنطيقات، كتنطيق Bوصعوبة تطبيقه يفرض إعادة النظر في الحد الأدنى للقطع الأرضية. هذا الوضع ناتج عن التقسيمات العشوائية للرسوم العقارية وهوما يفوت الفرصة أمام إنجاز تجزئات عقارية مما يشكل عبئا إضافيا يثقل كاهل الجماعات التي تقوم ببرمجة دراسات لإعادة هيكلة هذه الأنسجة ودعمها بالتجهيزات الضرورية .

أيضا لابد من الإشارة أن إنجاز بعض توجهات تصميم التهيئة يؤدي إلى إلحاق بعض الأضرار التي تظل محدودة.

إن ما يميز ظاهرة البناء العشوائي الناتج عن تقسيم العقارات بطريقة غير قانونية هواستمراريتها. ويصعب على مصالح الوكالة الحضرية ضبطها في غياب دعم الجماعات مع التطبيق الصارم للنصوص القانونية التي يأتي على رأسها إبطال كافة عقود البيع والشراء داخل هذه الأنسجة. وبالموازاة لابد من خلق سوق عقاري منظم كفيل بتوفير عقارات في متناول الشرائح ذات الدخل المحدود.

• غياب تقييم لوثائق التعمير المصادق عليها عند منتصف مدتها القانونية والتأخر في برمجة تصاميم التهيئة المنتهية صلاحيتها

في إطار برنامج عملها لسنة 2009 وسنة 2010 المصادق عليه من قبل مجالسها الإدارية قامت الوكالة الحضرية لأكادير ببرمجة إنجاز تصاميم التهيئة التي شارفت على انتهاء مدتها القانونية.

بخصوص التصاميم موضوع الملاحظات ستنجز بالموازاة مع إعداد مخطط توجيه التهيئة العمرانية. فالصفقة المتعلقة به أسندت لمكتب الدراسات الأمر بالشروع في الدراسة قيد الإنجاز.

كما تم برمجة إنجاز وثائق التعمير المتعلقة بالمراكز التي تعرف دينامية عمرانية في إطار برنامج عمل الوكالة الحضرية لسنة 2010 والمخطط الثلاثي لسنوات 2012-2010 المصادق عليه من قبل المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 2009-12-32.

عدم احترام تصاميم التهيئة عند إنجاز التجهيزات العمومية

للإشارة، ليست هناك مقتضيات قانونية تمنع الجماعات من إنجاز طرق غير مبرمجة بوثائق التعمير والمادة 32 من القانون 90-12 المتعلق بالتعمير تحدد مبادئ إنجاز الطرق الجماعية أوتعديل مساراتها أوعرضها أوحذفها.

فيما يتعلق بالنقطة الخاصة بإنجاز التجهيزات العمومية دون احترام تصاميم التهيئة،(مثال الجماعة القروية لأوريرا)، فإن الأمر يتعلق بخيارات المجلس الذي يتصرف في حدود العقارات العمومية المتاحة استجابة لطلبات المصالح الخارجية على الرغم من كون التصميم المذكور وجه لها إبان إنعقاد اجتماع اللجنة التقنية المحلية على مستوى الولاية كما توصلت أيضا بنسخة من التصميم المصادق عليه وهوما يترجم بوضوح المقاربة الأحادية القطاعية المتبناة من طرف مختلف المصالح الخارجية. وتجدر الإشارة أن هذه المشاريع التي لاتحترم تصميم التهيئة لا تحظى بالرأي الموافق للوكالة .

• ضعف نسبة انجاز المرافق العمومية المبرمجة

تشير المادة الثانية من مرسوم المصادقة على تصاميم التهيئة إلى كون إجراءات تفعيل مقتضيات التصميم تعود لرئيس الجماعة المعنية.

تؤكد المادة 31 من القانون 90-12 المتعلق بالتعمير والمادة 27 من المرسوم التطبيقي على كون تفعيل مضامين تصميم التهيئة هي من اختصاص الجماعات بتنسيق مع الوكالة، يتم تفعيل مقتضيات وثائق التعمير المصادق عليها على مستويين:

- 1 السهر على التطبيق الصحيح لمضامين تصاميم التهيئة: يتم ذلك على صعيد الوكالة الحضرية عند دراسة المشاريع التي تعرض على أنظارها، أوعند اختيار العقارات لإنجاز التجهيزات وكذا من خلال منح ورقة المعلومات.
- 2 إنجاز التجهيزات المبرمجة بتصاميم التهيئة: تعود هذه المهمة بالدرجة الأولى لرئيس الجماعة المعنية وكذلك لمختلف القطاعات الوزارية.

وقد قامت الوكالة الحضرية في هذا الصدد بتوجيه رسائل للجماعات المعنية لحثها على تشكيل لجن المتابعة كما هومشار إليه بالدورية عدد بتاريخ 14 مايو1996. كما قامت الوكالة بتوجيه لائحة ترصد العقارات المبرمجة بتصاميم التهيئة لكل من إدارة التربية الوطنية والشبيبة والرياضة والأمن الوطني.

استنادا إلى النصوص القانونية المنظمة، جميع القطاعات الوزارية معنية بتنفيذ مقتضيات تصاميم التهيئة وإنجاز التجهيزات التي تعود إليها.

نظرا لضعف إنجاز التجهيزات على الرغم من توجيه العديد من الدوريات في الموضوع، قدم وزير الإسكان والتعمير والتنمية المجالية بمجلسي الحكومة المنعقدين بتاريخ 8 يوليوز و19 غشت 2010 عرضا أبرز من خلاله إشكالية إنجاز المرافق المبرمجة بوثائق التعمير ولاسيما التصاميم التي أشرفت على نهاية مدتها القانونية مما يزيل طابع المنفعة العامة عن هذه التجهيزات.

من جهتها ما فتئت مصالح الوكالة تشعر، في حدود المتاح لها قانونا، الجماعات المعنية باتخاذ ووثائق التعمير مرجعا عند برمجة المشاريع.

• عدم احترام المسطرة القانونية عند تعديل تصاميم التهيئة

شكل تفعيل المقتضيات الخاصة بالحي الصناعي بتصميم تهيئة أكادير موضوع عدة اجتماعات بالنظر لصعوبة تطبيقها (الحد الأدنى للقطع الأرضية - حدود التراجع بالنسبة إلى الطرق العمومية وما بين القطع المتجاورة.....) . وقد تجلى ذلك بعد دراسة مجموعة من ملفات المشاريع التي شكلت موضوع شكايات متعددة.

في نفس الوقت دعت لجنة الاستثناءات التي توصلت بطلبات البناء التي لا تستجيب للشروط المشار إليها بضابطة التهيئة إلى فتح النقاش حول طبيعة الاستثناءات المطلوبة. وقد توج ذلك بإنجاز محضر وقعته الأطراف المعنية التي قامت بمحاولة ملاءمة مقتضيات نظام التهيئة مع حجم ومساحة القطع الأرضية المتواجدة بالحي الصناعي.

كما طرحت أيضا إشكاليات أخرى تتعلق بالتكلفة المرتفعة والضرورية لإنجاز الطرق المبرمجة بالحي الصناعي الأمر الذي دفع بجميع الفاعلين إلى الاتفاق حول إنجاز دارسة قطاعية جديدة. قامت على إثرها بلدية أكادير باتخاذ قرار الشروع بالدراسة إبان انعقاد دورة المجلس في فبراير 2010.

المنطقة التي تحمل تنطيق S8 مخصصة لإنجاز مرافق كبرى مغطاة.

يشكل تمديد تجزئة الفرح المخصصة لإيواء قاطني دور الصفيح. التجزئة الوحيدة الحاصلة على الاستثناء.

بخصوص تعديل تنطيق S8 فإن سببه طبيعة العقار الذي يعود لأملاك الدولة وكذا لكونه شكل وعاءا عقاريا لانجاز مشاريع كفيلة بإعادة إيواء دور الصفيح.

وقد تم أيضا تعديل التنطيق المذكور حتى يتسنى إنجاز المشروع الحضري: منطقة التهيئة التشاورية الذي شكل موضوع الاتفاقية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إنجاز مشاريع السكن الاجتماعي؛
- تحقيق رؤية شمولية عن مستقبل المنطقة عوض اللجوء لاستثناءات متتالية ؛
- ضمان إنجاز الفاعلين الخواص للتجهيزات العمومية وفق المعايير المعمول بها.

• عدم إدراج مقتضيات خاصة بالولوجيات بنظام تصميم التهيئة

لا يمكن إدراج هذه المقتضيات بتصاميم التهيئة التي يتم إعدادها بمقياس 1/2000 بالمقابل يتم التنصيص عليه بتصاميم مختلف مشاريع البناء والتهيئة بمقياس 1/100 و1/50.

عموما تسهر الوكالة على ضمان احترام هذه المقتضيات عند دراستها لمختلف المشاريع التي تعرض على أنظارها.

• عدم برمجة مناطق للترفيه بتصاميم التهيئة

يمكن لهذه المشاريع أن تنجز بالمساحات الخضراء والمناطق الغابوية وكذلك بمناطق التجهيزات الخاصة الموجهة للعموم (S8-S9- المرافق التي تحمل علامة G بتصميم التهيئة). هذا فضلا عن كون مشاريع الترفيه يمكن إدراجها بتصاميم التجزئات.

التوصية2 : الوكالة الحضرية ستعمل على تعميم التغطية بوثائق التعمير على مجموع ترابها مع احترام تام للمساطر والسهر على تنفيذ مقتضياتها وذلك بتظافر جهود كافة المتدخلين في قطاع التعمير .

3. دراسة إعادة الهيكلة

• غياب مقتضيات خاصة بمناطق إعادة الهيكلة بتصاميم التهيئة

تطبيقا للقانون 90-12 المتعلق بالتعمير ولا سيما المادة 19 يتم على مستوى تصاميم التهيئة تحديد مناطق إعادة

الهيكلة دون التدقيق في المقتضيات الخاصة بها. في هذا الإطار يتم تطبيق أحد الخيارين:

الخيار الأول: يقضي بإدماج تصاميم هذه المناطق واعتبارها كدراسات قطاعية وإخضاعها لجميع المراحل المسطرية المتعلقة بتصاميم التهيئة؛

الخيار الثاني:يقضي بتحديد وتعيين المناطق الخاصة بإعادة الهيكلة ، على أن يقوم الفاعلون على المستوى المحلي بإعداد هذه الدراسات بعد المصادقة على تصاميم التهيئة.

وقد قامت مصالح الوكالة باعتماد الخيارين معا:

- إدماج دراسات إعادة الهيكلة بتصاميم التهيئة: وهي حالة تصاميم إنزكان، أيت ملول، تكوين، التمسية،إخربان، لقليعة وواد الصفاء...
- وقد تم اعتماد هذا الخيار في جميع الدراسات التي أعطيت انطلاقتها ابتداءا من سنة 2003.
- إعداد دراسة إعادة الهيكلة لاحقا بعد المصادقة على تصاميم تهيئة أكادير، بنسركاووأنزا. وقد تم العمل بهذا الخيار قبل 2003.

وتجدر الإشارة أن تصاميم التهيئة التي أدمجت بها دراسات إعادة الهيكلة، عرفت تأخرا في إنجازها نظرا لصعوبة وتعقد الأنسجة العشوائية.

إن عدم إدماج دراسات إعادة الهيكلة ضمن تصاميم التهيئة لا يؤثر في عملية إعادة هيكلة الأنسجة العشوائية ودعمها بالتجهيزات الضرورية حيث تتيح المادة 51 من القانون 90-25 للدولة والجماعات المحلية سلوك مسطرة نزع الملكية (قانون نزع الملكية رقم 7-81) للأراضي الضرورية لإعادة هيكلة وتقويم الأحياء والتجزئات غير القانونية .

ويظل هذا الخيار ساري المفعول دون آجال تحد من فعاليته عل عكس المنفعة العامة المتعلقة بتصاميم التهيئة المحددة في 10 سنوات.

• عدم احترام التشريعات المنظمة عند اختيار مناطق إعادة الهيكلة

تعد التقسيمات العقارية غير القانونية التي ينتشر بها السكن العشوائي، تجزئة غير قانونية حسب مقتضيات المادة 50 من القانون 90-25 حيث يتعلق الأمر بتقسيم عقار معد للسكن بدون رخصة مسبقة.

للحد من هذا الوضع يتعين على الجماعات المعنية والعدول والمصالح المكلفة بالتسجيل ومصالح المحافظة الإلتزام بمقتضيات القانون 90-25 (المادتين 61 و72) بعدم تصحيح الإمضاءات أوقبول عملية التسجيل أوالتحفيظ.

تقتضي إعادة هيكلة المناطق العشوائية برمجة التجهيزات والساحات العمومية والطرق، سواء داخل هذه الأنسجة أوعند هوامشها مع العمل على تزويدها بشبكة البنية التحتية.

وعموما العمل على تأهيل هذه الأنسجة وإدماجها بمحيطها .

التوصية رقم 3 - الوكالة الحضرية لأكادير ستعمل على احترام المقتضيات القانونية المنظمة لدراسات إعادة الهيكلة .

4. التدبير الحضري

كثرة عدد المشاريع ذات الصبغة السكنية

يعتبر قطاع الإنعاش العقاري من قطاعات الاستثمار بامتياز وذلك نظرا لمساهمته في خلق عدد مهم من فرص الشغل وفي الناتج الداخلي الخام وكذا في حصة الاستثمارات المباشرة الخارجية في الاقتصاد الوطني.

كما أن هذا القطاع يستجيب للحاجيات المتزايدة للساكنة وللخصاص الخاص في ميدان السكن ولجاذبية الحواضر

وكذلك لمتطلبات المشاريع الكبرى المهيكلة باستقبال اليد العاملة التي تشتغل بها كالمشاريع السياحية، والمناطق المرتبطة بالفلاحة والأقطاب التكنولوجية، والمناطق اللوجستيكية، والموانئ، ولإيواء قاطني دور الصفيح ومناطق إعادة الهيكلة والناقصة التجهيز.

وتتضمن هذه المشاريع السكنية كذلك بين مكوناتها مناطق للتجارة والأنشطة والتي توفر بدورها فرصا قارة للشغل .

وتعزى النسبة المرتفعة للمشاريع السكنية في الملفات المستفيدة من مسطرة الاستثناءات في ميدان التعمير إلى:

- ارتفاع عدد المشاريع السكنية المعروضة على لجنة الاستثناءات مقارنة مع باقي أصناف المشاريع (320 ملف من أصل 459 أي ما يمثل 70%).
- النسبة المرتفعة لمشاريع السكن الاجتماعي (200.000 سكن ، السكن المنخفض التكلفة، شقق 250.000 درهم، مشاريع الإيواء...)، مقارنة مع عدد المشاريع السكنية المعروضة على لجنة الاستثناءات.
- التوجهات الواردة في الدورية عدد 3020-27 التي منحت للسادة الولاة صلاحية وضع معايير لتحديد المشاريع التي يمكنها الاستفادة من الاستثناءات في ميدان التعمير خاصة القطاعات ذات الأولوية على الصعيد الوطني والتي تخص ميادين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخلق فرص الشغل والتكوين والسكن الاجتماعي ومحاربة السكن الغير اللائق...

حذف المناطق الخضراء ومناطق الحماية الطبيعية

بما أن الوكالة الحضرية هي عضوفي اللجنة الجهوية للاستثناءات في ميدان التعمير، فقد وضعت خطوط عريضة ومنهجية عمل للتعامل مع طلبات الاستثناءات خاصة:

المحافظة على المجالات الطبيعية التي يجب حمايتها حتى لا يتم اكتساحها بأبنية للسكن المتفرق.

المحافظة على المرافق العمومية والمناطق الخضراء والساحات العمومية لخلق توازن وتناسق في المجال العمراني.

ولهذا، فمصالح الوكالة الحضرية لا تخرج عن هذا الإطار إلا في حالة المشاريع التي من خلال طبيعتها أوإكراهات الموقع تستوجب اللجوء إلى مسطرة الاستثناء كما هوالحال بالنسبة للأمثلة الواردة في الملاحظتين 77 و79 من التقرير.

1. مشروع " karting " الواقع بالجماعة القروية للدراركة

المنطقة التي يقع فيها المشروع هي مخصصة حسب مخطط الهيكلة العمرانية لاكادير كمنطقة المحافظة على المناطق الطبيعية. ويقتضي هذا التنطيق منع فتح هذه المناطق للتعمير وكذا ضبط المناطق الممكن فتحها للتوسعات العمرانية وكذلك المحافظة على أشجار الأركان خاصة المناطق التي تنتشر فيها هذه الأشجار بكثافة كبيرة.

إلا أن الاستثناء الممنوح من طرف اللجنة الجهوية التي يترأسها السيد الوالي بتاريخ 31/03/2006، استندت إلى أن موقع المشروع موضوع الطلب ليس مشجرا وطبيعة هذا المشروع لا تتطلب بنايات بمواد صلبة بالإضافة إلى أن محتويات هذا المشروع هي عبارة عن تهييئات خارجية في الهواء الطلق مع نسب ضعيفة في المرافق المبرمجة والمخصصة للاستقبال كالمراحيض... .

كما استندت اللجنة إلى أهمية هذا النوع من المشاريع التنشيطية التي تفتقر إليها فقط المدينة بل الجهة ككل والتي تنمي مدينة اكادير وتقويها كوجهة سياحية مهمة على الصعيد الوطني. إلا انه نظرا لموقف مصالح المياه والغابات الرافض لمنح الاحتلال المؤقت للعقار موضوع الطلب فان هذا المشروع لم يتم انجازه.

2. مشروعي بناء سوق للسمك ومحلات للمطاعم الصغيرة في منطقة مخصصة لمساحة خضراء الواقعين بالجماعة الحضرية لأكادير:

تم منح الاستثناء لهذين المشروعين على منطقة مخصصة لساحة خضراء بناءا على معطيين:

- أهمية التوفر على سوق للسمك في مدينة أكادير؛
- التأثير الضعيف لمساحتيهما على مجموع المساحة المخصصة لهذه المنطقة الخضراء المبرمجة في إطار تصميم التهيئة على طول وادي الحوار(مساحة تقدر ب 25 هكتار تمثل فيها مساحة المشروعين 0.022%).

كما أن مشروع تهيئة موقع جديد لإستقبال محلات للمطاعم الصغيرة، يندرج في إطار التزام السلطات العمومية لإفراغ الموقع الحالي المتواجد بشارع محمد الخامس(نقطة الخروج اتجاه تغازوت والصويرة) وبمدخل مشروع مارينا وكذلك الميناء، وانجاز مرآب كبير لتجنب التلوث البيئي وازدحام السير الطرقي الكبير الذي تعرفه هذه المنطقة.

وتجدر الإشارة إلى أن مشروع بناء سوق السمك هوالوحيد الذي تم انجازه.

3. مشروع بناء ثكنة الوقاية المدنية في منطقة مخصصة لمساحة خضراء :

يتعلق الأمر بانجاز مشروع مرفق خدماتي عمومي مهم. أما ضرورة عدم الخضوع للمسطرة المحافظة على المناطق والساحات الخضراء المبرمجة في تصميم التهيئة في هذه الحالة فهي تستند على الحجج التالية:

تعتبر مدينة انزكان حسب المصالح الوقائية المدنية لعمالة انزكان ايت ملول كمجال يتم التدخل فيه بكثرة في حالات الاستعجال كحوادث السير والحرائق (ما نصت عليه إرساليات السيد عامل عمالة انزكان ايت ملول والسيد القائد الإقليمي للوقاية المدنية عدد 64 لتاريخ 29/01/2008 وعدد 4677 بتاريخ 17/01/2007 الموجهة إلى السيد المجلس البلدي لانزكان.

- وتجدر الإشارة إلى أن طلب الحصول على الاستثناء المذكور تم وضعه تبعا للحريق الأخير الذي اندلع بسوق الثلاثاء في شهر يوليوز 2009.
- الاختيار الإستراتيجي لموقع هذا المشروع الذي يحاذي المناطق الحساسة وذات القابلية لاندلاع النيران خاصة سوق الثلاثاء ، السوق البلدي، سوق الجملة والمحطة الطرقية.
- موقع هذا المشروع هومؤقت إلى حين بناء متجر جديد لمصالح الوقاية المدنية على صعيد عمالة انزكان ايت ملول كما أن مواد البناء المستعملة في بنائه ليست صلبة.
- طبيعة العقار (ملك مخزني) ذي الرسم العقاري عدد s/4887 ، إذا أخدنا بعين الاعتبار الخصاص الحاصل في ميدان العقار الذي تعرفه عمالة انزكان ايت ملول بحدة.

كون البقعة المخصصة كساحة خضراء تم الشروع في بنائها حيث تم انجاز مشروعين لمرفقين عموميين : مركز للشرطة ومقر للمقاطعة الحضرية للمدينة.

• اكتساح المناطق المخصصة للمرافق العمومية

- مشروع بناء عمارة من س5+ الواقعة بشارع الحسن الثاني لفائدة شركة "R. S"

طلب الإستثناء تطرق لنقطتين:

- تغيير حجم المحيط الكتلة المبنية على المستوى الأرضي وذلك بتقليص التراجع أمام العمارة
- إضافة طابق خامس وطابق سادس جزئي

لقد حدد تصميم التهيئة الحدود المبنية لمجموعة الجزيرة التي يقع فيها المشروع في غياب تام للمعطيات العقارية الدقيقة

وتجدر الإشارة إلى أن موقع هذا المشروع كان يستغل منذ مدة لمحطة وقود مع تواجد جزء منه كبنايات في الجهة المحاذية للعمارات المجاورة والباقي غير مبين ويضم المضخات.

حدود الجزيرة المبنية كما هومبين في تصميم لم يدمج إلا المنطقة المبنية السالفة الذكر محطة الوقود، في حين أن الجزء

الأكبر للبقعة الأرضية ظلت مخصصة كتراجع. وهذه هي الحجة التي تقدم بها المهندس الذي أنجز المشروع في طلب الاستثناء وهي كون المساحة المتبقية للبناء هي صغيرة جدا مقارنة بمساحة التراجع الشيء الذي يشكل عائقا كبيرا لوضع تصور معماري مناسب لموقع مشروع يتواجد في الزاوية .

الحجة الثانية حسب مهندس المشروع والتي تم قبولها من طرف أعضاء اللجنة السماح باستغلال الجزئي لمنطقة التراجع هي كون المشروع يتواجد بزاوية الجزيرة وبالدائرة المحاذية لملتقى الطرق وبشارع رئيسي كبير. وكان من الضروري إنجاح المشروع من الناحية المعمارية.

محيط المشروع والشكل المهندسي لملتقى الطرق والبنايات القائمة المحاذية للمشروع (عمارة اومليل من س6+ ، عمارة المحاميين والعمارات الأخرى على نفس الشارع).

• الاستثناءات متناقضة مع التوجهات الأصلية للتهيئة ومع الدراسات القطاعية السابقة لتصميم التهيئة

استثناء بالنسبة لمناطق ذات الكثافة الضعيفة

عدم التكافؤ بين الحاجيات الأولية والتي أنتجتها الاستثناءات : عكس نتائج الدراسات السوسيواقتصادية أساس تصاميم التهيئة

تنافر وإحداث أضرار (فيلات وسكن فردي).

تجدر الإشارة إلى أن من أهم الخيارات الكبرى لمخطط توجيه التهيئة العمرانية لاكادير الكبير في تحويل منطقة المطار العسكري لبنسركاو(250ه) إلى مركز حضري جديد ذوكثافة كبيرة وذلك في إطار مناطق التهيئة التشاورية لبنسركاووالدشيرة. وكان هذا الخيار يمثل جواب منطقيا للتوسع والنموالحضريين لحاضرة اكادير الكبير وللحاجيات المتزايدة من السكن والخدمات بالنظر للاستقطاب الكبير للمدينة.

وفي نفس السياق خصص مخطط التهيئة العمرانية لاكادير جميع المنطقة غير المبينة لبنسركاوولمنطقة للمرافق الكبرى (عمومية وخصوصية) (S8) كمجال انتقالي ورابط بين مركز مدينة اكادير الحالي والمركز الحضري المبرمج على مستوى المطار العسكري.

لكن هذه الخيارات اصطدمت مع القرارات الجديدة التي احتفظت بالمطار في مكانه . مما أدى إلى استحالة فتح هذا المجال الشاسع للتعمير والذي كان من المفروض أن يأوي قطبا حضريا بأكثر من 250 هكتار.

أما هذه الوضعية تم فتح جزء من منطقة (S8) المخصصة سابقا حسب مخطط توجيه التهيئة العمرانية للتعمير على شكل مناطق سكنية وتم إدماجها بتصميم التهيئة لبنسركاوالمصادق عليه سنة 2000, (يتعلق الأمر بالمنطقة التي تضم تجزئات الوفاق ، فونتي العليا والفرح. هذه الأخيرة خصصت في مجملها لإيواء قاطني دور الصفيح).

وهكذا تم إدماج المنطقة المتبقية من التنطيق (S8) أي (54هكتار) في تصميم التهيئة لبنسركاووتدافع عنه مصالح الوكالة الحضرية لحمايته والمحافظة عليه وذلك بالتعرض على جميع أشكال الاستثناء بهذه المنطقة تحسبا لإمكانية التهيئة المستقبلية لهذا الوعاء العقاري الاستراتيجي المطلوب جدا نظرا لموقعه الجغرافي ونظامه العقاري.

تبعا للقرار الأول للاستثناء في منطقة (S8) (تصميم تهيئة بنسركاو) والتي تم منحه لشركة JET SAKANE لانجاز مجموعة سكنية ولحماية منطقة (S8) من مشاريع مستقبلية التزمت الوكالة الحضرية لاكادير هي وباقي الفرقاء على توجيه هذا التوسع العمراني الذي فرض نفسه في اتجاه المنطقة المفتوحة للتعمير المجاورة والمخصصة للسكن من نوع عمارات وسكن اقتصادي من س2+ وذلك بإدماج الجزيرة في أقصى حدود منطقة (S8) والتي يتموقع بها مشروع شركة(J)

هذه العملية تجلت في تطوير فلسفة وتصور منطقة التهيئة التشاورية (ZAC) مع وضع والمصادقة على دراسة التهيئة القطاعية لهذه المنطقة من طرف جميع الإدارات المعنية والتوقيع على اتفاقية بين هذه الإدارات والمنعشين

العقاريين المعنيين تم خلالها تحديد مساهمة كل نعش عقاري فيما يخص انجاز البنيات التحتية وكذا المرافق الاجتماعية والتعليمية, وهذه المنطقة هي التي يتموقع بها مشاريع الشركات التالية « العمران» و«ف» و«S.R» و« J »

وضمان توزيع متوازن بين المناطق السكنية والمرافق والمساحات العمومية وتفادي المفارقات بين الحاجيات الأولى المبرمجة في إطار تصميم التهيئة والتي سينتج عن تغيير التنطيق تم اعتماد معايير جديدة فيما يخص الخصاص خاصة في المرافق والساحات العمومية.

من خلال ما تم عرضه أعلاه, يمكننا استنتاج أن تغيير التنطيق من س2+ إلى س4+ في منطقة التهيئة التشاورية لا يشكل مفارقات بين ما تم تسطيره في تصميم التهيئة ولا يتناقض مع الدراسات السوسيواقتصادية لتصاميم التهيئة نظرا لكون مشروع المركز الحضري الجديد لم يعد قابلا للتنفيذ . بل بالعكس تعتبر المنهجية العملية والشروط المسطرة لفتح هذه المنطقة الغير مجهزة ومعزولة والغير مربوطة بالمدينة من الحلول البديلة خاصة بعد عدم فتح منطقة المطار للتعمير.

كما أن تغيير علوالبنايات المعتمد في منطقة التهيئة التشاورية لا يلحق أي ضرر بالمناطق المحاذية والتي هي في الغالب مناطق للعمارات أوسكن اقتصادي من س2+ وبالرغم من كون الجزيرة الوحيدة المحاذية لهذه المنطقة والتي تضم منطقة الفيلات تحتوي على مشروع سكني عبارة عن منازل للسكن الفردي من س1+ أوس2+ مع تراجع ب 2 أمتار على مستوى الواجهة.

• غياب دراسات التأثير تبعا لتغيير التنطيق بعد الاستثناءات

قبل الشروع في دراسة طلبات الاستثناء, تقوم مصالح الوكالة الحضرية بدراسة معمقة للمشروع وكذلك لتأثيره على محيطه أخذا بعين الاعتبار الواقع العمراني للقطاع الذي يتواجد به المشروع وذلك لتفادي عدم التناسق مع المشهد العمراني والإطار المبني.

توجهات كبرى تم اعتمادها لدراسة المشاريع المستقبلية في القطاع بأكمله لكن الأجوبة الرئيسة لن تهم إلا الطلبات المعروضة للدراسة.

ولتفادي تكرار الاستثناءات في نفس القطاعات, قامت الوكالة الحضرية مع فرقائها باعتماد دراسات شاملة لقطاعات معنية كمنطقة التهيئة التشاورية لبنسركاووالدشيرة وذلك تفاديا لتعارض الحاجيات بين ما هومسطر وما هومستقبلي.

أما فيما يخص الاستثناء المتعلق بمشروع عمارة من س5+ الواقعة بشارع محمد الخامس لفائدة شركة «موبينا» تجدر الإشارة إلى أن تصميم التهيئة الحالي لم يعمم عدد المستويات كما ورد في الملاحظة رقم 83 ولكن التصميم القطاعي للواجهات هوالذي خصص كل منطقة بعلومحدد ذلك أن بجوار المشروع عمارات من س7+ وس5+.

ونشير إلى أن المشروع الذي تم الترخيص له بعد الاستثناء اختار أن يقتصر على س4+ فقط.

استثناءات لتسوية وضعية المخالفات

كان موقف الوكالة الحضرية لاكادير وبالخصوص جميع أعضاء اللجنة المكلفة بإعطاء هذه الاستثناءات في ميدان التعمير موازاة مع طلبات تسوية المخالفات غير مقبول كما هوالحال المشار إليه في الملاحظة رقم 87 بخصوص تغيير استعمال مشروع مرخص ومنجز كفيلا إلى مشروع سياحي , بالنسبة لهذه الحالة . فهومشكل تعارضي التخصيص الجديد «السياحة» من منطقة الفيلات التي يتواجد بها هذا المشروع.

بالنسبة للسكن الوظيفي لفائدة عمالة انزكان ايت ملول فيتعلق باستثناء معلل بالتوضيحات أثناء اللجنة الجهوية المجتمعة بتاريخ 23 يونيو2006 نذكر منها:

نظرا لكون هذا النوع من السكن الوظيفي يعتبر ملحق للمرافق العمومية (يبقى دائما ملكا للعمالة)

البقعة المخصصة للمرفق العمومية P04 كانت موضوع بناء 3 منازل وظيفية في طور الانجاز

دراسة الملفات

الإشكاليات المرتبطة بمسطرة المشاريع الصغرى

تسهر الوكالة على تمثيلها في أشغال لجنة المشاريع الصغرى من طرف مهندس معماري وتقني مختص في الطبوغرافية . الهدف المنشود هوالحرص على احترام المقتضيات التنظيمية الجاري بها العمل ودراسة المشاريع من الناحية التعميرية والمعمارية.

تتم المراقبة البعدية للمشاريع المدروسة في إطار هذه المسطرة من طرف رئيس قسم دراسة الملفات، ورئيس مصلحة المشاريع الصغرى أومن طرف مهندس معماري تسند له هذه المهمة.

كما تم القيام بحركية الأطر التي تمثل الوكالة الحضرية في أشغال لجنة المشاريع الصغرى خلال شهري يوليوز 2009 ونونبر 2010.

الارتفاع الملحوظ في عدد الملفات الحاصلة على «الرأي» «استكمال الملف»، مرتبط أساسا بعدم قيام المصالح التقنية الجماعية بالتأكد من الوثائق المكونة لملفات طلبات الترخيص أثناء إيداعها بالجماعات، كما تنص على ذلك المقتضيات التنظيمية المعمول بها.

ولمعالجة هذه الإشكالية ، عقدت عدة اجتماعات تنسيقية مع المتدخلين والفرقاء المعنيين ، قصد تحسسيهم بأهمية التأكد من الوثائق المكونة للملفات، حيث أن ارتفاع عدد الملفات الحاصلة على الرأي «استكمال الملف» توثر سلبا على آجال البت والترخيص لملفات المشاريع الصغرى.

وتجدر الإشارة أن الرأي «استكمال الملف» لا يتعلق فقط بالملفات التي لا تتوفر على جميع الوثائق المنصوص عليها في الدورية الوزيرية 1500/2000 كما سبقت الإشارة إلى ذلك ، بل كذلك بالملفات التي أبديت في شانها بعض الملاحظات التي لا توثر على التصاميم المعمارية (تعديل الوثائق الطبوغرافية أوالوثائق الأخرى المكونة للملف...) .

ويهدف من وراء ذلك إلى عدم وضع التأشيرة «غير مقبول» على التصاميم المعمارية التي تبقى صالحة إلى غاية موافاة اللجنة بالوثائق المطلوبة، قصد وضع تأشيرة الرأي مقبول أومقبول بتحفظ فوقها.

ويتعلق الأمر بملفات المشاريع الصغرى المتواجدة بالأحياء التي تمت إعادة هيكلتها، والتي تمثل نسبة مهمة بالنسبة لمجموع الملفات التي تندرج في إطار هذه المسطرة.

عدم توفر التصاميم المرخصة من طرف الجماعة في ملفات المشاريع الصغرى الحاصلة على الرأي مقبول أومقبول بتحفظ التي يتم الاحتفاظ بها من طرف مصالح الوكالة الحضرية.

غياب الوثائق والمعطيات في الملفات

هذا الإجراء المسطري الذي تنص عليه الدورية الوزيرية 2000/1500، لا تحترمه المصالح الجماعية (باستثناء الجماعة الحضرية لانزكان بعمالة انزكان ايت ملول). وقد تم توجيه رسائل تذكيرية في الموضوع إلى الجماعات قصد التقيد بمقتضيات الدورية السالفة الذكر بخصوص الإجراء المذكور جانبا.

يقوم ممثل الوكالة الحضرية الذي يترأس أشغال لجنة المشاريع الصغرى بوضع التأشيرة «الرأي مقبول أومقبول بتحفظ» على التصاميم المعمارية. ويتم تدوين التحفظات في محضر اللجنة الذي يتم التأشير عليه من طرف جميع المصالح الممثلة في اللجنة من جهة، وفوق التصاميم المعمارية من جهة أخرى.

ويتم التأكد من احترام التحفظات المبداة من طرف اللجنة (المدونة في قرار الترخيص وفوق التصاميم المعمارية الحاملة لتأشيرتي لجنة المشاريع الصغرى والجماعة «مقبول بتحفظ وغير قابل للتغيير») من طرف الأعوان المكلفون بالمراقبة.

أما بالنسبة للحالة موضوع الملاحظة، فقد تم استدراك الخطأ، حيث تم تدوين التحفظات في قرار الترخيص.

عدم احترام الآجال المتعلقة بدراسة ملفات المشاريع الكبرى

طبقا لمقتضيات المادة 3 من القانون 20-88 المحدث للوكالة الحضرية لاكادير، فإن هذه الأخيرة تتوفر على اجل شهر كامل قصد إبداء الرأي مطابق «الرأي الملزم»، بخصوص ملفات طلبات الترخيص بالبناء والتجزئات وتقسيم العقارات وإحداث المجموعات السكنية التي تحيلها عليها الجماعات.

وقد تم تقليص هذا الأجل إلى عشرة أيام طبقا لمقتضيات الدورية الوزيرية 1500/2000 المتعلقة بتبسيط مساطر ومسالك دراسة الملفات.

في هذا الإطار،فان الوكالة الحضرية تسهر على احترام هذا الآجل بالرغم من الاكراهات المتعلقة بالموارد البشرية ، وشاسعة النفوذ الترابي للوكالة والكم الهائل من عدد الملفات المعروض للدراسة.

ويتم برمجة اجتماعات لجنة المشاريع الكبرى بصفة منتظمة ودورية خلال كل أسبوع (يوم الاثنين: دراسة المشاريع المتواجدة بإقليم اشتوكة ايت باها، يوم الثلاثاء: عمالة انزكان ايت ملول،يوم الأربعاء: إقليم تارودانت، يوم الخميس: عمالة اكادير اوتنان وإقليم تزنيت، دون احتساب الاجتماعات المختلفة التي تتم برمجتها أسبوعيا لدراسة المشاكل المتعلقة بدراسة الملفات وكذلك لجنة الجمالية والمآثر التاريخية.

أما الحالات التي جاءت في الملاحظات والمتعلقة بتجاوز اجل 10 أيام المفتوحة دون احتساب يومي العطلة الأسبوعية، فتبقى ضئيلة مقارنة مع العدد الإجمالي للملفات التي تتم دراستها في إطار هذه المسطرة .

في هذا الإطار، يجب الإشارة إلى أن الفترة الممتدة ما بين تاريخ إيداع هذه الملفات بالوكالة الحضرية وتاريخ انعقاد لجنة المشاريع الكبرى، قد تزامنت مع أيام العطل الوطنية أوالدينية (عيدي المسيرة الخضراء والاستقلال وعيد الفطر).

وقد مكن استعمال الأنظمة المعلوماتية من تفادي تجاوز اجل عشرة أيام، وذلك بفضل البرمجة المعلوماتية التي تم إحداثها لمعالجة الإشكالية.

عدم احترام مقتضيات تصميم التهيئة لبعض المشاريع

بالنسبة لمشروع بناء س7+ لشارع المقاومة لفائدة شركة « GBH » ، يتلخص الجواب في الملاحظة في النقطتين التاليتين:

النقطة الأولى: إن تجاوز ارتفاع البناية بثلاثين سنتمتر لعلوالبناية القانوني، يدخل في نطاق إجراءات التبسيط التي تنهجها الوكالة الحضرية أثناء دراسة المشاريع الكبرى، كما هوالحال للمشروع المذكور أعلاه: (33.300 متر مربع من الأسقف المغطاة، 2900 متر مربع من التجارة ، 6500 متر مربع المخصصة للمكاتب، الخ).

النقطة الثانية: حضي المشروع بموافقة لجنة الاستثناءات التي ترأسها السيد والي الجهة بتاريخ 01 يوليوز 2003، ويخص هذا الاستثناء بعض المقتضيات التقنية المتعلقة بالتنطيق S2B2 (ارتفاق التراجع بالنسبة للجيران بخصوص البنايات المتواجدة على طول التصفيف بالنسبة للطرف المبرمجة في تصميم التهيئة، والمسافة الفاصلة بين البنايات (prospect) وعدد مواقف السيارات).

وتجدر الإشارة، أنه قد تم منح الاستثناء الخاص بالمشروع، من طرف اللجنة الجهوية التي ترأسها السيد والي الجهة، للأسباب التالية:

- العقار موضوع المشروع محاط بثلاث طرق مهمة ومهيكلة في المنطقة التي يتواجد بها (شارع المقاومة AG29 ذوعرض 40 متر،وطريق التهيئة AG139 ذات عرض ما بين 26 متر و38 متر، وطريق التهيئة AG29 التي تم الزيادة في عرضها من 13 إلى 24 متر).
- لا يمكن تطبيق المقتضيات التقنية المتعلقة بالتنطيق S2B2 ،بالنسبة للفسيفساء العقارية المتواجدة في هذه المنطقة.

عدم احترام مقتضيات دفاتر التحملات لبعض التجزئات المرخصة

تتم دراسة مشاريع البناء المتواجدة في التجزئات المرخصة من طرف اللجن التقنية، اعتمادا على المقتضيات المبينة في الوثائق المرجعية للتجزئات (تصميم التجزئة ودفتر التحملات).

فيما يخص مشروع العملية المندمجة «رياض أنزا» موضوع الملاحظة عدد 114، فقد تمت المصادقة عليه من طرف لجنة المشاريع الكبرى بعد التأكد من احترامه لمقتضيات الوثائق المرجعية الخاصة بتجزئة أنزا العليا، باستثناء بعض إجراءات التبسيط التي تم اعتمادها للأسباب التالية:

- نوعية المشروع الذي يدخل في خانة مشاريع السكن الاجتماعي لذوي الدخل المحدود
- برمجة جزء مهم من محتوى المشروع لإعادة إيواء قاطني دور الصفيح بانزا
- تغيير إستراتيجية التدخل بالنسبة لصاحب المشروع (العمران)، حيث تم التركيز على انجاز المشروع على شكل عملية مندمجة عوض منح البقع الأرضية للمستفيدين قصد البناء الذاتي الذي يؤثر سلبا على المشهدين الحضري والمعماري.

إن معظم الملاحظات المبداة والمتعلقة بعدم احترام مقتضيات الوثائق المرجعية للتجزئة موضوع الملاحظة رقم 114، تتطلب مجهودا كبيرا خلال تفحص تصميم الكتلة للمشروع:

- تصميم الكتلة عبارة عن مسقط أفقي لتصميم السطح ، هذا الأخير الذي يدمج بروازات 1.2 متر بالنسبة للبنايات المتواجدة على طول الطريق ذات عرض 35 متر. وقد تم احترام عرض هذا الطريق كما هومشار إليه في تصميم المستوى الأرضي للمشروع (Rez de chaussée)
- محرم الطريقين رقم 28 و34 قد تم احترامهما في تهيئة المشروع.
- كما أن المتجاوزات السكنية المحيطة بالمساحة الخضراء V6، قد تمت تهيئتها بعد التأكد من احترام طرق التهيئة.
- الطريق ذات عرض 30 متر قد تم فعليا تقليص عرضها إلى 12.5 متر، وذلك راجع إلى كونها عبارة عن طريق ثانوية داخلية طولها 40 متر فقط، ولا تعبر في أي حال من الأحوال طريق مهيكلة ورئيسية.
- تم احترام المساحة الخضراء « V6 » مساحتها 4420 متر مربع خلال تهيئة المشروع (المكونة من المجال الأخضر لزرع الأشجار والنباتات، وممرات الراجلين، وساحات اللعب،....). أما البناية الوحيدة التي تمت تهيئيها في هذه المساحة الخضراء، فتتعلق بفضاء متعدد الاختصاصات بالطابق الأول لفائدة نقابة الملاكين وروض الأطفال بالطابق الأرضي.

عدد مواقف السيارات بالمرآبين Pa28 - Pa27 الذي لا يتجاوز 65 موقفا قد تم الزيادة في عددها خلال تهيئة المشروع، حيث وصل إلى ثلاث مراب يفوق عدد مواقف السيارات بها 110 موقفا.

• انعدام المواصفات الخاصة بالولوجيات

- بخصوص انعدام المواصفات الخاصة بالولوجيات، فان الوكالة الحضرية لاكادير تتوفر على دليل الموصفات التقنية الخاصة بالولوجيات للفضاءات الحضرية والبنايات المعمارية، الذي تم إعداده من طرف الوزارة المكلفة بشؤون المرأة والعائلة والطفولة وإدماج ذوي الاحتياجات الخاصة (صيغة سنة 2000).
- هذا الدليل التقني المتعلق بولوج ذوي الاحتياجات الخاصة للمرافق العمومية والمرافق الخاصة التي يلج إليها العموم، والفضاءات العمومية، قد تم تعزيزه بجميع البيانات التقنية والهندسية لفهم مضمونها وتسهيل إدماجها أثناء إعداد الدراسات المعمارية والعمرانية (انظر الدليل المرفق)

وتسهر الوكالة الحضرية لاكادير على تطبيق محتوى هذا الدليل أثناء دراسة ملفات مختلف المشاريع التي تهم هذا الجانب التقني الخاص بالولوجيات.

• قرار الموافقة البيئية الغير المتوفرة في ملفات طلبات الترخيص

يتم عرض جميع المشاريع التي تتطلب الحصول قبليا على الموافقة البيئية على أنظار اللجنة المكلفة بدراسات التأثير

على البيئة (المشاريع المذكورة في الملحق بقانون البيئة :(الصفحة -9 12-11-10).

مراقبة الاوراش

نظرا للإمكانيات البشرية والمالية التي تتوفر عليها الوكالة الحضرية لاكادير، عدد الجماعات التابعة لنفوذ ترابها (174) وكذا عدد الملفات المدروسة سنويا تقريبا (10500 خلال السنوات الأربع الأخيرة) لا يمكن لها تحمل كامل مسؤوليتها في ميدان المراقبة المنوطة بها.

لكن الوكالة الحضرية تعمل على برمجة مدققة لجولات بتدخلها كالتالي:

- جولات المراقبة للمناطق الحساسة التي تعرف تفشي البناء العشوائي، على سبيل المثال يمكن أن نذكر: التقارير المنجزة سنة يونيو1998 ، شتنبر 1998، دجنبر 2002، ماي 2004، نونبر 2007، وأكتوبر 2008 والمتعلقة بمنطقة سفوح جبال اكادير نسخ منها مرفقة بجوابنا الأول.
- التقارير المنجزة في شتنبر وأكتوبر 2007 لتارودانت وأكتوبر 2008 للجماعة الحضرية أولاد التايمة ونسخ منها مرفقة لجوابنا الأول.
- جولات مراقبة على طول الشرائط الساحلية (انظر التقرير المتعلق بالشريط الساحلي الجنوبي لسيدي افني المنجز في شهر أكتوبر 2007 ونسخة منها مرفقة بجوابنا الأول).
- جولات مراقبة المطابقة للمشاريع المرخصة وبالأخص الواجهات الخارجية (انظر التقرير المنجز شهر يوليوز 2009 في هذا الموضوع).
- جولات مراقبة في إطار لجنة اليقظة المحدثة على صعيد مختلف العمالات والأقاليم المتواجدة بنفوذ ترابها (1مرة في الأسبوع على الأقل لكل عمالة أوإقليم).
- جولات مراقبة المتعلقة بالمشاريع التي تقدمت في شانها تعرضات أوشكايات تحليل وتتبع نموالمناطق الحساسة عبر الصور الفضائية والتغطية الطبوغرافية.

• ضعف مساطر المراقبة

قصد تنفيذ المهام المستهدفة المشار إليها أعلاه، الوكالة الحضرية قامت بإسهام جميع أعوانها المحلفين وعددهم 30 وليس الاثنتين فقط اللذان تم ذكرهما ولوأنهم ليسوا خاضعين لقسم المراقبة التابع لمديرية التدبير الحضري.

وبخصوص الملاحظة التي تنص على أن مراقبة الاوراش تمت عن طريق عون واحد، يمكن أن نقول بان هذا العون يكون دائما برفقته عون آخر محلف تابع للسلطة المحلية أوعون سلطة وذلك قصد اتخاد الإجراءات اللازمة في الآجال المطلوبة وتسهيل تدبير المخالفة. فمحاضر المخالفات تكون دائما مرفوقة بالرسوم التوضيحية الفوتوغرافية وذلك لتحسين التتبع.

مراقبة لا تشمل إلا جزءا من نفوذ تراب الوكالة

في ضوء تواتر عقد جولات في إطار لجنة اليقظة المحدثة على صعيد العمالات والأقاليم التابعة لنفوذها وللإمكانيات المحددة التي تتوفر عليها الوكالة، هذه الأخيرة لا تقوم بالجولات على صعيد جميع الجماعات ولكن الجولات التي تخص المناطق الحساسة مع الأخذ بعين الاعتبار المشاركة الفعالة في أشغال لجن اليقظة.استبدلت تدريجيا الجولات المنتظمة التي بدأتها الوكالة بجولات في إطار لجن اليقظة العدد المحدد لمحاضر المخالفات المضبوطة لا يبن الواقع والعدد للمخالفات المضبوطة في إطار المهمة التي يتم القيام بها في إطار لجنة اليقظة.

تتبع ضعيف واشتغلال جولات المراقبة

تتبع صارم في تدبير المخالفات التي تم ضبطها في إطار جولات لجن اليقظة التي تم إحداثها، وحالات وتقارير شهرية تم إرسالها إلى المصالح المركزية تنفيذا لمضامين الدورية الوزارية في هذا الخصوص.

وبالمثل ساعد استخدام البيانات من تحليلا الزمنية المتعددة التي توفر اتخادها بمختلف المناطق الحساسة.

ثانيا: أنشطة التسيير

- **التسيير المالي**

نقص في استعمال الاعتمادات المبرمجة للاستثمار

ضعف نسبة الالتزامات وإصدار اعتمادات مخصصة للإستثمار 4.43/ سنة 2008، المرتبطة بالحقوق المعنوية الملحقة بالأصول الثابتة، ومنها الدراسات المتعلقة بإنجاز وثائق التعمير يرجع بالأساس:

- التأخر في التأشير على الميزانية ؛
- ضعف مشاركة مكاتب الدراسات التقنية المتخصص في الدراسات العمرانية؛
- التأخر الملحوظ في تسليم التقارير المتعلقة بمراحل الدراسات الموكولة لمكاتب الدراسات وفي مساطر التشاور والمصادقة.

للإشارة فقد سجلت سنة 2008 أداء المتأخرات الضريبية لفائدة المديرية الجهوية للضرائب والتي بلغت 16 مليون درهم وتهم السنوات المالية مابين 2008-2002، وقد سحبت هذه المبالغ من ميزانية التسيير ومختلف المداخيل الأخرى مما أثر على صرف بنود الميزانية، وقد هم هذا الإجراء أغلب الوكالات الحضرية الأخرى

عدم الدقة في أسس تقييم طلبات العروض التقنية على مستوى اللجنة التقنية المصغرة

قبل البدء في تقييم طلبات العروض التقنية، تجتمع اللجنة التقنية المصغرة وتحدد المساطر والمبادئ العامة لسير مهامها، كما هومحدد في قانون الصفقات

لدراسة الطلبات التقنية المقدمة من طرف مهندسين فيما يتعلق بطلبات العروض رقم 6/2006 و8/2006 ، لوحظ تحسن حيث أن المهندس الأخير ومقارنة مع الأول طور دراسته اعتمادا على إنجاز تقرير وكذا على مستوى التنظيم والجدولة المفصلة لإنجاز الدراسة ، في حين أن الأول لم يقدم سوى منهجية لم تحترم ماهومبين في دفتر التحملات.

يشار إلى أن اللجنة التقنية المصغرة تعمل على الحكم على الطلبات التقنية المقدمة وليس على الانجازات الداخلية ومكتسبات المشاركين . نفس الشئ بالنسبة لطلب العروض رقم 08/2006. يشار إلى أن المهندسين المعنيين طلبوا إنشاء مجمعة مع مهندس بمدينة الرباط له تجربة كبيرة في إنجاز الدراسات العمرانية ، كما طلبوا عقد شراكة مع مكتب الدراسات التقنية لإنجاز المخطط المديري للتهيئة والتعمير لخليج أكاد ير. وهذا لاينطبق على حالة طلب العروض المشار إليه في الملاحظات.

وتجدر الإشارة إلى أن الوكالة الحضرية لأكادير تشرف على مجموعة من المتدخلين المعنيين والمشاركين في لجنة طلبات العروض واللجنة التقنية(العمالة، الجماعة، المفتشية الجهوية للإسكان والتعمير والتنمية المجالية).

التأخير في مراحل المصادقة على التقارير المتعلقة بالدراسات

أخذا بعين الاعتبار تعقد الدراسات العمرانية وتضاعف المتدخلين وغياب مكاتب الدراسات التقنية متخصصة وآجال المصادقة على مختلف مراحل الدراسات على العموم الذي أصبح متجاوزا.

مجهود مقدم من طرف الوكالات الحضرية على مستوى المملكة لتقليص المدة من 08 سنوات إلى 03 سنوات

التأخرات المسجلة بالمقارنة بالاجال تبقى مشتركة بين مختلف المتدخلين: مكتب الدراسات التقنية، صاحب المشروع، ومتدخلين محليين.

حصر المعلومات، وجودة التمثيلية والمشاورات الموسعة وبعض النزاعات الشخصية ومساطر الدراسة والمصادقة تعد أهم أسباب تأخير الدراسات . ولهذا السبب فقد أدمج دفتر التحملات إمكانية مراجعة جدولة الدراسة بالنظر لتقدم مراحلها وبشراكة مع مكتب الدراسات التقنية الملتزم والمشرف على الدراسة، بالإضافة إلى مرافقة وتحسيس مختلف

الفاعلين من أجل انخراط فعال في الانجاز.....

عدم احترام بعض القوانين المتعلقة بنفقات الموظفين

هناك تسبيق على الدخل المؤدى إلى مدير الوكالة تم صرفه في انتظار تسوية وضعيته الادارية وهذا التسبيق ثم استرداده مباشرة. وقرار التسبيق على الأجر الخاص بموظفي الوكالة الحضرية لاكا دير المؤشر عليه من طرف مراقب الدولة يسري فقط على المستخدمين الرسميين العاملين بالوكالة الحضرية لاكا دير.

وباعتبار أن مدير الوكالة مرتبط مع المؤسسة بعقدة فإنه يبقى خارج نطاق تطبيق هذا القرار لأنه ليس موظفا رسميا بالوكالة. وهذا التقيد في القرار لا ينطبق على مدير الوكالة الحضرية.

تعريفات غير محددة من طرف المجلس الإداري

سوف تقوم الوكالة الحضرية لاكادير بإخضاع تعريفات المداخيل لمصادقة المجلس الإداري المقبل.

1. نظام المعلومات

غياب مجموعة من الأنظمة

تم وضع التدابير اللازمة لأجل إنجاز نظام معلوماتي

كما وضعت التدابير اللازمة لإنجاز موقع للوكالة على الأنترنيت. يشمل مجموعة من المعلومات الهامة حول التعمير ومجالات اهتمام الوكالة الحضرية لأكادير. ابتدأ هذا الموقع مند شهر يونيو2009. مجموعة من التطبيقات المعلوماتية المنسجمة مجمعة في هذه الشبكة وتهم المحاور التالية:

- نظام حول التدبير الحضري(المشاريع الكبرى)
- نظام حول التدبير الحضري (المشاريع الصغرى)
- نظام حول التدبير الحضري (الاستثناءات)
- نظام حول التدبير الحضري (المخالفات)
- نظام حول تدبير المراسلات
- نظام حول تدبير معالجة الشكايات
- نظام حول التنقلات والأوامر بالمهام
- نظام حول حظيرة السيلرات
- نظام حول تدبير المخزن وورقة الطلب الداخلي
- نظام حول تدبير الأجرة والموارد البشرية(النظام الوحيد الدي تم اقتناؤه)

يشار إلى انه في إطار الشراكة التي تربط حكومة جزر الكناري وجهة سوس ماسة درعة هناك مشروع لوضع نظام إعلام جغرافي باستعمال شبكة المعلومات الداخلية والأنترنيت. يهتم بالمجال الترابي لأكادير الكبير لفائدة هذه الوكالة ويخص الفترة الممتدة مابين 2010 و 2011.

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
- وظائف الدعم -

يعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مؤسسة عمومية، تتمتع بالشخصية معنوية والاستقلال مالي تحت وصاية الوزارة المكلفة بالتشغيل. وتضطلع هذه المؤسسة بمهمة تتعلق أساسا بتسيير نظام الضمان الاجتماعي لفائدة القطاع الخاص. وفقا للظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1.72.184 بتاريخ 15 جمادى الثانية الموافق 27 يوليوز كما تم تعديله وتتميمه.

ويتولى الصندوق، بمقتضى الفصل الأول من الظهير السالف الذكر، أداء التعويضات العائلية والتعويضات القصيرة والبعيدة الأمد.

ويسري نظام الضمان الاجتماعي حسب الفصل الثاني من الظهير المذكور على الفئات الاتية:

- المتدربون المهنيون والأشخاص المأجورين العاملين لحساب مشغل أوعدة مشغلين في الصناعة والتجارة والمهن الحرة أوالذين يشتغلون مع موثق أوجمعية أونقابة أوشركة مدنية أوهيئة أيا كانت طريقة أداء أجورهم وطبيعة عقد عملهم ، أونوع صلاحياته.
- الأشخاص الذين تشغلهم التعاونيات كيفما كان نوعها؛
- الأشخاص الذين يشغلهم أرباب الأملاك المعدة للسكن أوالتجارة والبحارة الصيادين بالخاصة؛
- المأجورون العاملون بمقاولات الصناعة التقليدية.

ويضم الصندوق الوطني للضمان الإ جتماعي 2.2 مليون مستخدم مصرح بهم وتبلغ كتلة الأجور المصرح بها 73.4 مليار درهما .أما فيما يخص المصرح بهم الجدد برسم سنة 2010, فقد بلغوا 153596 مستخدم, منهم 16521 بالنظام الفلاحي.

وقد بلغت عائدات الصندوق سنة 2010 ما يناهز 13.64 مليار درهم منها 12.46 مليار درهم برسم ناتج الخدمات، فيما بلغت تحملات الاستغلال ما يناهز 10,85 مليار درهم.

وللقيام بالمهام المنوطة به، يستعين الصندوق ب 4488 عونا حسب معطيات 2009 منهم 1628 يعملون بالمصحات التابعة للصندوق وب 66 وكالة.

وبلغت ميزانية النظام العام ما يناهز 1,076 مليار درهم سنة 2010 منها 17.53 بالمائة خصصت للاستثمار.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

وقد أسندت مراقبة المجلس الأعلى للحسابات لكيفية تدبير هذا الجهاز عن الملاحظات التالية :

أولا . النظام المعلوماتي للصندوق

قام الصندوق باستثمار ما يناهز 212 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2010 من أجل حوسبة خدماته. وشكل هذا المبلغ 17 بالمائة من الميزانية العامة للإستثمار.

ويعتمد تدبير كل خدمات الصندوق على نظامه المعلوماتي الذي يحتوي على كل المعلومات الخاصة بالمنخرطين، وتتبع تصريحاتهم،وأداءاتهم، وكذا المؤمنين وتتبع الخدمات المقدمة إليهم. وتجدر الإشارة إلى أن جل العمليات المالية بين الصندوق وزبنائه وكذا المؤسسات البنكية تتم بطريقة آلية، وهذا ما يدل على أهمية هذا النظام والدور المنوط به من أجل التسيير اليومي للصندوق.

1. التخطيط الاستراتيجي

يتوفر الصندوق على خطط عمل تمتد على ثلاث سنوات يتم تنفيذها من خلال برامج عمل سنوية. إلا أن هذه الخطط لا ترقى إلى رتبة إستراتيجية شاملة. فبالرغم من مختلف الدراسات الإستراتيجية والتنظيمية والوظيفية التي قام بها الصندوق, إلا انه لم يستطع بلورة ووضع إستراتيجية وخطة عمل تتناسب مع حجم نظامه المعلوماتي وأنشطته المهنية. إذ ترجع آخر خطة رئيسة إلى التسعينيات. ومنذ ذلك الحين ,ركزت جميع الإجراءات التي تم القيام بها في إطار حوسبة النظام على شقين: الأول يتعلق بإعادة كتابة البرمجيات المستعملة في إطار حل ثغرة (bug) عام 2000, والثاني يتعلق بإعادة صياغة هذه البرمجيات من لغة كوبول إلى بيئة خادم/عميل بأدوات أوراكل (Oracle).

لقد قام الصندوق في إطار تخفيف أعباء صيانة البرمجيات, باقتناء ووضع برنامج ستريكس (Citrix). إلا أن هذه العملية لم يصاحبها تغيير في خطط اقتناء المعدات المعلوماتية والتوجه نحوالخفيفة منها والأقل كلفة (client léger), إذ بلغت كلفة اقتناء الحواسب العميلة ما يقرب من 40 مليون درهم على مدى الفترة الممتدة من 2004 إلى 2010, مما يشير إلى قصور في قيادة التغييرات المتعلقة بالنظام المعلوماتي.

إجراءات وأعمال الصندوق في مجال المعلوميات

تتميز خطط عمل مديرية نظم المعلومات إما بالتأجيل لبعض الإجراءات والمشاريع الهامة أوالتأخير (كالمشروع المتعلق بمراجعة نظام المعلومات للصندوق والذي تمت برمجته في سنة 2007 ومازال لم يتم القيام به في نهاية سنة 2010), وكذا القيام بالعديد من الأنشطة دون برمجة مسبقة. وتتعلق هذه الأخيرة غالبا إما بتكييف بعض البرمجيات أوبإضافات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في بداية المشروع. وتؤشر هذه الملاحظة على قصور في تأطير المشاريع المعلوماتية وغياب تعريف مسبق للاحتياجات المهنية.

هندسة النظام المعلوماتي والبيانات

إن اعتماد الصندوق على مناهج نظم تحليلية كلاسيكية أدى إلى عدم وجود نموذج واضح للبيانات يتمحور حول مهن الصندوق. فبالرغم من أن الصندوق لم يبدأ في إعادة صياغة وهيكلة نظامه المعلوماتي إلا سنة 2004, فأنه لم يستفد من ميزات النظم الحديثة المعتمِدة على الخدمة والموضوع (orientées objet et service) كعنصرين أساسيين في تطويرِها والتي يمكن تلخيصها في القابلية للتغيير (modularité) وسهولة التطوير والصيانة والقدرة على الانفتاح.

ويعاني نموذج البيانات للنظام المعلوماتي مما يلي:

- تعقيد نماذج النظم الفرعية وتكرار المعلومات وازدواجيتها كما هوالحال بالنسبة لنظام التأمين الإجباري على المرض اسكيف (ESQUIF) والنظام الأساسي لتصريف أعمال الصندوق (PROD) فيما يخص الوحدات الخاصة بعضوية المؤمنين وإدارة وحدة الأسرة والاستحقاقات والصرف والاستلام وكذا إدارة التعويضات اليومية والاستخلاص والتتبع.

  - عدم وجود معجم عام للمعلومات وعدم وجود مساطر موحدة للتسمية.
  - عدم تحديث نموذج المعطيات بما يتوافق مع الصيغة الجديدة لبنية للنظام.
  - عدم وجود نظام لتصنيف البيانات على أساس حساسيتها وسريتها (بيانات متاحة للعموم, سرية, سرية بشكل مطلق) ومستويات الأمان الخاصة بها.
  - عدم وجود إجراءات خاصة للاحتفاظ بالبيانات وأرشفتها أوإتلافها.

لذلك يوصي المجلس الأعلى للحسابات الصندوق بوضع خطة إستراتيجية لتطوير تكنولوجيا المعلومات بما يتماشى مع أهداف الصندوق وأهمية وحساسية نظامه المعلوماتي وكذا العمل على حسن تدبير المشاريع المتعلقة به وعدم إرجائها أوتأخرها خاصة الإستراتيجية منها ووضع نموذج بيانات شامل وموحد.

2. فعالية ونجاعة الإنفاق في مجال المعلوميات

تمثل الأمثلة التالية نموذجا يُمكن من تقييم جودة الإنفاق المعلوماتي من حيث بلوغ الأهداف المتوخاة والحصول على أفضل جودة/سعر.

نظام التأمين الإجباري على المرض

قام الصندوق بإبرام الصفقة رقم 34/2004 من أجل وضع نظام التأمين الإجباري على المرض (AMO) ، إلا أن هذا المشروع عرف عدة مشاكل في التعريف والتحديد الناجمين عن اختيار الصندوق عدم الفصل بين المقاول الرئيسي والمقاول المشرف. إضافة إلى ذلك، وكما تمت ملاحظته من أحد المتنافسين، فإن الصندوق لم يحدد بشكل واضح حاجته إلى برمجية جاهزة أوبرنامج خاص. وقد أدى ذلك إلى تنافس جد محدود اعتبارا لقيمة الصفقة والتي تزيد عن 30 مليون درهم حيث لم يتجاوز مرحلة الدراسة التقنية إلا متنافس واحد من بين جميع المتنافسين.

إضافة إلى ذلك لم يحدد الصندوق في دفتر المقتضيات الخاصة البيئة المادية الحاملة للبرنامج موضوع طلب العروض، وترك للمتنافسين كامل الحرية في ذلك، مما أدى إلى منح الصفقة لمتنافس عرضه بناء على بيئة مادية غير موجودة بالصندوق الشيء الذي فاقم من حدة عدم تجانس النظام المعلوماتي للصندوق. وهكذا اضطر هذا الأخير إلى إبرام صفقة أخرى مع مورد آخر(الصفقة رقم 56/2009) بمبلغ 6.809.201 درهم بالإضافة إلى الكلفة السنوية لأشغال الصيانة المقدرة ب 579.958 درهم.

لقد عبر صاحب الصفقة في عرضه الأول إبان طلب العروض عن إمكانية اشتغال النسخة المستقبلية للبرنامج المقترح (ESQUIF) على بيئة منفتحة، إلا أن الصندوق لم يعمد إلى مناقشة إمكانية حصوله على تلك النسخة والتسهيلات المالية التي يمكن الحصول عليها، إذ في سنة 2009، طرحت الشركة الموردة CD النسخة المنفتحة ActivPRO لنظام ESQUIF على بيئة ORACLE/AIX والتي كانت ستغني الصندوق عن الصفقة رقم 56/2009 السالفة ووضع النسخة المفترضة على بيئة Oracle/AIX التي اقتناها الصندوق بموجب الصفقة رقم 20/2008 من شركة F I بمبلغ 4,3 مليون درهم.

قد كلفت أشغال تأطير وتحليل وتعديل وتكييف مشروع نظام التأمين الإجباري الصندوق غلافا ماليا بلغ 1149522€ (المواد 1، 2، 3، 4 والملحق للصفقة رقم 1)، مما يبرهن على صعوبة إجراء التعديلات والضبط لنظام ESQUIF والتي تنافي خصائص البرامج الخاصة.

إن موضوع الملحق رقم 1 للصفقة المذكورة والذي هو«المساعدة لانطلاقة العمل (أمر بالأداء رقم 297/2006) ليس في الحقيقة إلا المرحلة الثالثة من الحصة الثالثة المتعلقة بالانطلاق الفعلي والمرحلة الثالثة من الحصة الرابعة المتعلقة بالانطلاق الفعلي (أوامر الأداء رقم 245/2006 و272/2006). وتهدف هاتين الحصتين، كما هومبين في الصفقة، إلى التزويد بإنطلاقة تجريبية والمساعدة خلال الانطلاقة الفعلية أثناء الإستغلال. وهذا فإن موضوع الصفقة (الملحق1)مضمن بالصفقة الأصل.

ومن جانب آخر، وبالرجوع إلى وثائق الصفقة المتعلقة بتأهيل إشتغالية وظائف إيسكيف ((ESQUIF (صفقة رقم 89/2008 بمبلغ 222398 €) يتبين أن أغلب الوظائف المطلوبة تتعلق إما بوظائف كان يجب أن توجد أصلا في هذا النظام، أوبتغييرات طفيفة على بعض نوافذ تفاعل المستعملين (IHM) أوعلى بعض قواعد المعطيات. وقد كان من شأن تحويل بعض خبرات المورد للصندوق أثناء إقتناء برنامج إيسكيف أن يمكن الصندوق من إجراء مثل هذه التغييرات بوسائله الخاصة ويقوم بإقتصاد مبلغ 222398,61 أورو.

النفقات المتعلقة بالنظام الفرعي للتحصيل

عمل الصندوق على مكننة نظام التحصيل عن طريق إبرام الصفقة رقم 45/2004 بمبلغ 1.078.800 درهم وكذا الصفقة رقم 79/2005 بمبلغ 239.040 درهم، إلا إنه لوحظ ما يلي:

- ان طلب العروض المتعلق بالصفقة الثانية يظل شكليا لأن الصفقة الأولى رقم 45/2004 لم تنته أشغالها بعد.

إضافة إلى أن الشركة الموردة حاصلة حصريا على الحقوق المتعلقة ببرنامج LIGIS المقترح.

- إن النظام الذي تم وضعه من خلال الصفقتين غير موظف على صعيد الصندوق والمديريات الفرعية رغم صرف اعتماد مالي كلي يناهز 1317840 درهم (239.040+1.078.800 درهم)

نظام المساعدة لحظيرة الحواسب

لوحظ خلال زيارة لمصلحة الزبائن بمديرية النظم والمعلومات خلال شهري نونبر ودجنبرمن سنة 2010 أن نظام UNI-CENTER غير موظف. مع العلم أن هذا النظام تم اقتناؤه في إطار الصفقة رقم 11/2005 بمبلغ 1.196.431 درهم والمؤدى بموجب الأمر رقم RG/1138/06 بالإضافة إلى مبلغ سنوي من أجل أعمال الصيانة حدد في 162.000 درهم.

ورغم أن المشروع المذكور كلف في إطار أشغال وضعه مبلغ 514.231 درهم، دون احتساب رخص الاستعمال، فإن المصلحة المذكورة لم تكن قادرة حتى على استخراج لائحة جرد الحواسب. وقد عزت هذا التأخر إلى عدم وضع الدليل النشط (Active directory) لنظام الويندوز والذي لا يحتوي إلا على 800 مستخدم من أصل كل مستخدمي الصندوق، أي بنسبة 26 بالمائة (تحت فرضية وجود3000 مستخدم للنظام المعلوماتي). غيرأنه تجدر الإشارة إلى أن هذا التبرير لا يتناسب مع حقيقة أن وضع برنامج UNICERTER لا يشترط وجود دليل الويندوز.

إقتناء برامج تسيير المحاسبة والمشتريات وتخزين الأصول

قام الصندوق في إطار طلب العروض رقم 65/2003 من أجل وضع نظام لتدبيرالمشتريات والمخزونات والمثبتات ومن أجل تحيين نظام أكريسو(Agresso) باقتناء رخص جديدة منه. وفي هذا الإطار حازت شركة C.I على الحصص 1 إلى 4 بمبلغ 1808760 درهم بالتحديث.

إن الصندوق لا يتوفر بعد على محاسبة تحليلية أومحاسبة ميزانياتية ممكننة. ولذلك, فإن الخدمة المتعلقة ب»تسيير وإدماج كلي للمالية، ووحدة المشتريات، والتخزين والمثبتات» غير ذات موضوع، لأن عمليات الإقتناء وتسيير المخزونات والمثبتات غير ممكننة إلى حدود يناير 2011. إلا الربح الضائع الناتج عن عدم إشتغال كل الوحدات المكونة للنظام الذي تم اقتناؤه يقدر بمبلغ إجمالي يناهز 1.850.755 درهم. ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

- مبلغ 84395 درهم تم صرفه سنة 1998 لاقتناء 8 رخص من وحدة «المحاسبة التحليلية والمحاسبة الميزانياتية «.
- مبلغ 255744 درهم لزيادة عدد رخص الوحدة السالفة الذكر من 8 إلى 32 سنة 2004.
- صيانة 8 رخص المتعلقة بوحدة المحاسبة التحليلية والميزانية منذ اقتنائها سنة 1998 إلى 2004 بمبلغ 75955.97 درهم .
- صيانة 32 رخصة المتعلقة بوحدة المحاسبة التحليلية والميزانية خلال الفترة ما بين 2004 و2010 بمبلغ 428575.80 درهم.
- اقتناء 24 رخصة متعلقة بإعداد الميزانية بمبلغ 288000 درهم.
- صيانة الوحدة السالفة الذكر خلال الفترة ما بين 2004 و2010 بمبلغ 362880 درهم.
- مبلغ 48000 درهم لاقتناء "وحدة CBI لإنجاز جداول الحساب الختامي والوثائق".
- أشغال الوضع والتعديل للوحدات المذكورة والتي تمثل ما يقرب من 40% من النظام وكلفت مبلغ 237024 درهم.
- أشغال دمج نظام أكريسو(Agresso) ونظام انفوليس (Involys) لتدبير المشتريات والمخزون والذي كلف مبلغ 70200 درهم.

نظام انفوليس لمكننة مساطر تدبير المشتريات والمخزون والأصول الثابتة

عمد الصندوق في أبريل من سنة 2004 إلى إبرام الصفقة رقم 4/2004 مع شركة (ان) بمبلغ 1719082 درهم بهدف مكننة مساطر تدبير المشتريات والمخزون والمثبتات، إلا أن انجاز المشروع عرف عدة عثرات نوجزها كما يلي:

- مدة الإنجاز الفعلي أصبحت ست سنوات مما يتجاوز بكثير المدة التي كانت مقررة في الصفقة (ستة أشهر) ؛

- إن الأمر بإيقاف الأشغال الصادر عن الصندوق علل بانتظار نتائج الدراسة حول تقارب النظام موضوع الصفقة. إلا أن مثل هذا الإكراه كان يجب أن يكون موضوع الدراسة التقنية أثناء فحص طلبات العروض؛
- رغم إدراك الصندوق أن البرنامج موضوع الصفقة لا يستجيب لمعايير دفتر المقتضيات الخاصة والعرض التقني للمتعهد, فإنه لم يعمد إلى اتخاذ أي إجراء وذلك منذ سنة 2005؛
- تم اقتناء البرنامج A-set لإدارة المثبتات والمخزون والجرد 4 سنوات قبل البرنامج chain الخاص بإدارة المشتريات. وقد كان بالأحرى تقديم شراء البرنامج Chain لأن المقتنيات هي أول حلقات باقي العمليات.

3. تدبير مركز استقبال مكالمات الزبائن

عمد الصندوق في إطار العمل على ضبطه لشكايات وطلبات المنخرطين والمؤمنين إلى إبرام صفقة تتعلق بإحداث مركز هاتفي (صفقة رقم 83/2007 بمبلغ 3669151 درهم والتي تم تسلمها بيونيو2008). أما فيما يخص شق الرخص (40 عون و6 مشرفين، 20عون-فاكس- عنوان إلكتروني) فقد كلفت 1.140.466 درهم. وفيما يلي بعض الملاحظات المتعلقة بهذا المشروع:

- إن الموارد النشيطة (العاملات على الخط) لا يتعدى 12 عاملا أوبمتوسط 7,49 عامل مما يدل على أن تعداد الرخص المقتناة لأربعين عاملا وست مؤطرين وعشرين رخصة للفاكس والبريد الإلكتروني يفوق بكثير احتياجات الصندوق الحقيقية ،
- كلف إنجاز مركز التدبير والإشراف' هذا مبلغ 720.000 درهم. ويعتبر ضبط ومراقبة نشاط المركز وإنجاز لوحات القيادة أحد الأهداف الفرعية لهذا المشروع؛ إلا أن لوحات القيادة التي تم التوصل بها من الصندوق لا ترقى إلى الجودة والوضوح المطلوبين،
- كلف اقتناء خادم الصوت (SVI) التفاعلي مبلغ 334.515,6 درهم إلا أنه لم يتم توظيفه بما يتناسب مع إمكانياته في إطار مكننة استقبال وتصفية(aiguillage) مكالمات مختلف الشركاء،
- إن رخص بريد الصوت J4635 التي تم اقتناؤها بمبلغ 71.895,6 درهم لم يتم إستعمالها حيث لم يلاحظ تسجيل أي مكالمات ،
- كلف اقتناء برنامج جينسيس (Genesys) لإدارة البريد الالكتروني والفاكس مبلغ 373.224 درهم إلا أنها غير قابلة للاستعمال نظرا لكثرة أعطاب هذا البرنامج وعدم استقراره. وهكذا, فإن بطاقة (BRI (D+2Bوبرنامج برولوك (Prologue) الذين كلفا مبلغ331.822,80 درهم غير مستعملين وبقيت الرسائل الإلكترونية والفاكسات تمر خارج بنية مركز إستقبال المكالمات.

4. نظام التناظر عن بعد

عمد الصندوق بموجب الصفقة رقم 63/2008 إلى اقتناء ووضع نظام Polycom للتناظر عن بعد بمبلغ2.996.820 درهم. وقد تم تسلم هذه الصفقة بتاريخ 16 يونيو2009. وقد أبانت مراقبة هذا المشروع عن الملاحظات التالية:

- اعتمادا على محضر التسلم المرفق للأمر بالأداء رقم RG/2010/582، تم اقتناء الجهاز SE200 والبرنامج Readi-minager والرخص لخمس وعشرين مستخدم الواردة في البند الأول من الصفقة المذكورة. وقد كلف هذا مبلغ 1.179.125,20 درهم، إلا أن الجهاز المذكور غير متواجد بقاعة الإعلاميات. وقد فسر المسؤول عن الشبكة هذا الأمر بكون هذا الجهاز تم استبداله بالجهازCMA4000 وذلك في غياب لأي محضر آخر يثبت ذلك،
- لم يستطع الصندوق تقديم عرض برنامج إدارة هذا النظام نظرا لعدم تثبيته وضبطه بعد. كما أنه لم يستطع إجراء اتصال بين الدار البيضاء وآسفي إلا بعد مرور ساعتين، الشيء الذي يدل على أن نسبة استعمال النظام تبقى منخفضا بالقياس مع تكلفة اقتناءه بمبلغ يقارب 3 مليون درهم و352.573 درهم سنويا لأشغال الصيانة.
- إن نظاما مثل هذا يفوق حاجيات الصندوق الفعلية وخصوصا الجهاز (10HD/40CIF RMX2000) الذي كلف مبلغ 1.179.145.20درهم وذلك بالنظر إلى نقط الربط المتوفرة لدى الصندوق التي لا تتعدى 14 نقطة اتصال،

لذلك ,يوصي المجلس الصندوق القيام بتقييم قبلي يوافق حاجياته الفعلية وكذا إلى برمجة اقتناء حاجياته واعتمادها بما يتماشى مع مبادئ الاقتصاد والنجاعة.

5. استعمال وصيانة الأصول المعلوماتية

إستعمال الأصول

إن عدم وجود مسطرة لتقييم نسبة استعمال وحدة الطلب على المقتنيات المعلوماتية أدى إلى ارتفاع مشتريات الصندوق من الحواسب المركزية بالنظر لحاجياته الفعلية. إن الصندوق لم يعمد إلى إستعمال المحاكاة الافتراضية(virtualisation) من أجل مضاعفة هذا الاستعمال وتمديد مدد حياة الموارد المعلومياتية المقتناة في أفق تقليص المصاريف المتعلقة بهذا العتاد واستهلاك الطاقة.

وبالإضافة إلى هذا، يجدر الذكر أن بعضا من مقتنيات الصندوق من هذا العتاد يبقى غير مستعمل.

وفيما يلي أمثلة على ذلك من خلال عتاد غير مستعمل تم العثور عليه في فبراير 2011:

- على صعيد قاعة الإعلاميات: أكثر من عشرة من الأقراص الصلبة من سعة 36GO وجهاز للتخزين (IBM SAN 2105 Model 800) وأربعة خوادم Proliant DL380 بمبلغ 349.104.00 درهم تم اقتناؤها في مارس 2010 من شركة (م.س) وأربعة قوارئ HPSTORAGE DAIZ، و3 آلات NEC Express 5800/40HC، وخادم Compaq Alha Model 6/700GS140 بمبلغ يناهز مليون ونصف درهم.
- على صعيد قاعة التخزين: 108 طابعة Adler مقتناة بمبلغ 780.000 درهم في سنة 2009، 39 طابعة Lexmarque T652/T654، و23 شاشة LCD Olivetti بمبلغ 169.188 درهم و26 حاسوب Olivetti MelioPe1430 بمبلغ 191.256 درهم.

الصيانة

رغم أهمية مسلسل الدعم وميزانية صيانة البنية التحتية للمعدات المعلوماتية التي تبلغ أزيد من 5.697.691 درهم سنويا فإنه يجب ملاحظة التالي:

- عدم وجود تتبع للأعطاب ولتدخلات الشركات الموردة سواء في إطار صيانة وقائية (عقد شهري أوكل ثلاثة أشهر) أوفي إطار صيانة تصحيحية. وقد تمت ملاحظة هذا الخصاص بالنسبة لجميع مكونات البنية التحتية موضوع عقد الصيانة (خادم520i، خادم570i، خوادم AIX، طوابع، معدات للتخزين، حواسب، نظام التناظر عن بعد، إلخ). كما أن المحاضر المنجزة من طرف المسؤولين لم تتم على أساس وثائق أوسجلات تاريخية يمكن مراقبتها وتشهد على أن الخدمات أنجزت فعلا وبشكل كلي.
- لم يتم تسجيل وتأريخ المدد الفاصلة بين طلب تدخل المون وتدخله الفعلي. وهكذا فإن تجاوز المدة المتعاقد بشأنها لا تؤخذ بعين الإعتبار للقيام بالخصم اللازم من المبلغ المؤدى.

لذلك ,يوصي المجلس الصندوق بوضع مساطر واضحة لحساب معدلات استعمال المعدات المعلوماتية وبالتدبير والمتابعة الفعالة لأشغال صيانة مكونات نظامها المعلوماتي.

6. رقابات التطبيقات

استعمال برنامج Dollar Unverse

عمل الصندوق بهدف تأمين اندماج معطيات مختلف نظمه الفرعية، على وضع أكثر من 350 برنامج دفعة (batch) والتي يحتوي بعضها على كثير من العمليات التي تدخل في نطاق الأعمال الحرفية. ورغم أن الصندوق قام في سنة 2009 بوضع برنامج دولار يونيفرس (Dollar universe) لمكننة المعالجات اليدوية والغير المتطابقة السالفة الذكر إلا أن عملها يمثل خطرا على سلامة وأمان النظام. ففي أثناء معاينة مباشرة بتاريخ 15 فبراير 2011 بحضور رئيس قسم الاستغلال ومهندسين مكلفين بإدارة البرنامج المذكور، تبين أن أزيد من ثلاثين إنقطاع سجلت خلال الفترة ما بين 1/1/2011

و15/02/2011. ويستفاد من تحليل آثار العمليات المنقطعة المتوصل بها من الصندوق ما يلي:

- إطلاق بعض العمليات دون التوفر على التصاريح اللازمة.
- وجود بعض الأخطاء على صعيد أمن وسلامة المعطيات وصلاحياتها مما أدى إلى توقف العمليات بدفعات(BATCHS).
- وجود أخطاء على صعيد المعالجات المعلوماتية تسببت في انقطاع العمليات بدفعات.
- وجود أخطاء على صعيد المعالجات المعلوماتية لم يتم اكتشافها إلا عند البدء في العمليات بدفعات.

يضاف إلى ذلك, عدم وجود أي مسطرة لتتبع العمليات المنقطعة وأخطاء الاستغلال ومصدرها وكذلك عدم وضع الحلول المناسبة لمعالجتها.

نواقص رقابة التطبيقات الناتجة عن الطلبات الواردة على مديرية النظم

يمكن الوقوف على مستوى رقابة التطبيقات من خلال تحليل الطلبات الموجهة من طرف مختلف المديريات إلى مديرية النظم, أن مديرية النظم تعاني من مجموعة من النواقص:

- نقص ناتج عن حدود هندسة النظام ومشكل التواصل بين الأنظمة الفرعية المختلفة, مثل نظام المحاسبة Agresso والنظام الجديد المحاسباتي والمالي (NSCF) ونظام التأمين الإجباري (ESQUIF).
- نقص ناتج عن ترحيل المعطيات من الأنظمة القديمة للأنظمة الجديدة والذي لم تحترم فيه كل المعايير الخاصة بشمولية وصلاحية المعطيات وكمثال على ذلك الإختلافات بينJOC وAGRESSO القديمة من جهة وNSCF من جهة.
- نواقص على صعيد مستخرجات بعض التطبيقات, كاختفاء سجلات الأطفال بعد التصريح بدراستهم على التطبيق الخاص بتدبير العائلة (GF) أوملفات التعويضات الغير المدونة بسبب ورودها لاحقا لتاريخ وضع التطبيق أوالديون المتعلقة بالتأمين الإجباري على المرض الغير المدرجة على اللوائح المستخرجة من تطبيق» التفتيش والمراقبة».
- مشاكل ناجمة عن قصور على مستوى رقابية استمارات الإدخالIHM كما هوالشأن لرقم بطاقة التعريف الوطنية.
- ضعف ناتج عن مشكلات تتعلق بتصور أوتطوير النظام المعلوماتي الحالي والتي ينتج عنها أعطاب على صعيد عمليات النظام كاختفاء سجلات الأطفال المسجلين بواسطة التطبيق الخاص بتدبير الأسرة (GF) أوالأداءات الدولية.

ويدل تكرار حدوث بعض الأعطاب على غياب الحلول الناجعة والمناسبة.

نواقص المراقبة الداخلية

إن عدم كفاية المراقبة الداخلية وملاءمتها للمنظومة المعلوماتية يمكن استنتاجه من الأعطاب التي ترد من باقي المديريات على مديرية النظم.

ولقد عمد الصندوق إلى الفصل بين مهمة إدخال المعطيات ومهمة الموافقة عليها إلا أنه تمت ملاحظة استثناء يوم 29/12/2010 حيث أن نفس الشخص يتوفر على الصلاحيتين. ويشكل هذا الخلل الناتج عن الفصل بين المهمتين وغياب رقابية التطبيقات خطرا ماليا كبيراعلى الصندوق.

كما تدل إمكانية التسجيل المتكرر أثناء القيام ببعض التصحيحات على غياب رقابية التطبيقات.

وقد لوحظ أيضا عدم استعمال قارئي الرموز الخطية (lecteurs de codes à bar) بمصلحة التحصيلات مما يمثل خطرا على صحة التسجيلات كما تبين من خلال الطلب الموجه إلى مديرية النظم بتاريخ 29/11/2010 من طرف مديرية المنخرطين والذي كان موضوعه تصحيح مراجع هيكلية خاطئة.

لذلك ,يوصي المجلس الصندوق بالعمل على:

- **تخفيف برنامج العمليات الحرفية المعقدة ووضع مسطرة خاصة بتتبع آثار التقطعات وأخطاء الاستغلال والأنظمة المعمول بها.**
- **وضع مسطرة موثوق بها خاصة بعمليات ترحيل المعطيات بين الأنظمة ومراجعة المعطيات المرحلة على مستوى النظم الجديدة واللجوء إلى تطهير قواعد المعطيات هذه.**
- **تأهيل رقابية البرامج الموضوعة بما يتماشى مع معايير السرية والدقة والتكامل والصحة.**

ثانيا.تدبير الطلبيات العمومية

أسفرت مراقبة عينة من النفقات التي قام بها الصندوق عن طريق الصفقات العمومية وسندات الطلب والعقود عن الملاحظات التالية:

تنفيذ الصفقات: مجال مهمل من طرف الافتحاص الداخلي

ويظهر جليا هذا الإهمال من خلال الملاحظتين التاليتين:

- يعرف تدبير الطلبيات العمومية غيابا تاما للإفتحاص والتدقيق الداخلي، حيث أن الصندوق لم يقم ببرمجة أي مهمة لإفتحاص الطلبيات المنجزة عن طريق صفقات عمومية وذلك رغم:
- أهمية الطلبيات التي يعقدها الصندوق، فعلى سبيل المثال تمت برمجة 161 طلب عروض و800 سند للطلب خلال 2009 بغلاف مالي بلغ 92,06 مليون درهم فيما يخص نفقات التسيير و71,78 مليون درهم فيما يخص نفقات الاستثمار.
- الاختلال الذي يعرفه تدبير الطلبيات خصوصا في مجال متأخرات الأداء وشكاوى المقاولات والخلاف مع الحائزين على الصفقات أوالعقود وكذا التأخيرات الهامة في تنفيذ الأشغال المتعلقة بصفقات أشغال التهيئة والبناء.

ثانيا،

- وخلافا لما ينص عليه الفصل 92 من المرسوم 388-06-12المتعلق بالصفقات العمومية، لا يقوم الصندوق بافتحاص الصفقات التي يفوق مبلغها 5 ملايين درهم. ونورد فيما يلي على سبيل المثال بعض الصفقات التي لم يشملها هذا الافتحاص:

- الصفقة رقم 2005/31 التي تهم المرافقة من أجل وضع المنظومة المتعلقة بالتأمين الاجباري على المرض والتي بلغت قيمتها 285.880,00 أورو؛
- الصفقة رقم 2006/23 الخاصة بشراء الحيز المتعلق بالحملة الإشهارية لنظام التأمين الإجباري على المرض والتي بلغت قيمتها 9.900.010.50 درهم؛
- الصفقة رقم 2004/65 الخاصة بشراء حواسيب الخدمة المركزية للإنتاج والتي بلغت قيمتها 8.321.353,20 درهم؛
- الصفقة رقم2005/72المتعلقة بحراسة إدارة الصندوق والتي وصل مبلغها إلى 7.890.192,00 درهم؛
- الصفقة رقم 2003/45 الخاصة ببلورة وتنفيذ المنظومة المتعلقة بالمساطر التنظيمية للمصحات والتي يصل مبلغها إلى 7.529.819,44 درهم؛
- الصفقة رقم 2007/30 الخاصة بتبليط واجهة دارالمؤمن وذلك بمبلغ قدره 6.939.675.20 درهم؛
- الصفقة رقم 2004/46 الخاصة بتهيئة الطابق الرابع لدارالمؤمن وذلك بمبلغ قدره 5.815.484,58 درهم؛

تأخيرات هامة تطبع إنجاز الصفقات

تبين من خلال المهمة التي قام بها المجلس حصول تأخيرات ملحوظة فيما يخص إنجاز الصفقات، خصوصا ما تعلق بإنجاز

صفقات الدراسات والتهيئة والبناء وكذا تطوير التطبيقات المعلوماتية. ويتم غالبا تعليل هذه التأخيرات بوجود أوامر بإيقاف واستئناف الأشغال. التي تبين للمجلس أنها صورية أوتحيل على وجود بعض المشاكل. فيما يخص:

- التنسيق بين الأطراف المعنية بتنفيذ الصفقة؛
- التخطيط لتنفيذ المشروع موضوع الصفقة ؛
- الدقة في تحديد الأهداف المنتظرة من الصفقة مما يؤدي إلى تغييرات في كميات الأشغال.

ومن بين الصفقات التي تظهر جليا هذه التأخيرات:

- الصفقة رقم 2006/6 المتعلقة باقتناء حلول لتامين نظام الرسائل والتي تطلب القيام بها 17 شهرا عوض شهرين كانا مقررين في دفتر المقتضيات الخاصة؛
- الصفقة رقم 2006/71 الخاصة بإنجاز طلب معلومات حول تسديد العلاجات الصحية والتي تطلب تنفيذها مدة 11 شهرا عوض شهر واحد كان مقررا في دفتر التحملات الخاصة ؛
- الصفقة رقم 2005/01 الخاصة بإنجاز الواجهة الإلكترونية» ضمانكم» والتي تم إنجازها في 24 شهر عوض 12 شهرا كانت مقررة في دفتر المقتضيات الخاصة؛
- الصفقة رقم 2005/04 الخاصة باقتناء بعض المنقولات والتي تطلب تنفيذها 13 شهرا عوض شهرين كانا مقررين في دفتر المقتضيات الخاصة؛
- الصفقة رقم 2004/045 الخاصة بمكننة وظائف التحصيل القصري التي تطلب تنفيذها 22 أشهر عوض 6 أشهر كانت مقررة في دفتر المقتضيات الخاصة؛

وينجم عن هذه التأخيرات ضياع ربح بالنسبة للصندوق. فعلى سبيل المثال. وبسبب التأخر في بناء واستغلال مقر وكالة الصندوق بالقنيطرة. تحمل هذا الأخير خسارة غير مباشرة تقدر ب 198.000,00 درهم بتاريخ 31/01/2011 وهوالمبلغ الذي يوازي المبالغ المدفوعة من طرف الصندوق مقابل كراء مقر آخر خلال فترة التأخير.

ومن جهة أخرى. لاحظ المجلس وجود تأخيرات كبيرة فيما يخص الإشعار بالمصادقة والتأشيرالمتعلقين ببعض الصفقات.كأمثلة على ذلك:

- الصفقة رقم 2006/28 الخاصة بشراء رخص استغلال المنظومة الإعلامية ميكروسوفت والتي بلغ قدرها 6.677.431,20 درهم. والتي لم يتم الإشعار بالتأشير عليها إلا بعد مرور 9 أشهر وبعد مرور 12 شهرا بعد المصادقة عليها؛
- الصفقة رقم 2008/91 الخاصة بإعداد وصلات إشهارية تلفزية باللغتين العربية والفرنسية ومبلغها 3.379.200,00 درهم ولم يتم الإشعار بها إلا بتاريخ 21/05/2009 وهوما يعادل 5 أشهر بعد المصادقة عليها بتاريخ 31/12/2008 والتأشيرعليها بتاريخ 25/12/2008. ولقد علل الصندوق هذا التأخير باضطراره انتظار المصادقة على مشروع ميزانية 2009 لتجنب رفض الأداء.

وفي نفس السياق. لاحظ المجلس بالنسبة لبعض الصفقات وجود تأخيرات مهمة تفصل بين تاريخ المصادقة وتاريخ التأشير عليها من طرف المراقب المالي كما تبين دلك الأمثلة التالية:

- الصفقة رقم 08/118 الخاصة بإنجاز مخطط استئناف أنشطة الصندوق. بغلاف مالي قدره 1073564.00 درهم.والتي لم يتم التأشير عليها إلا بعد مرور 6 أشهر من المصادقة عليها بتاريخ 31/12/2008؛
- الصفقة رقم 2009/01 الخاصة بحراسة ونظافة مقرات الصندوق وتبلغ قيمتها 2.101.968,00 درهم والتي تم التأشير عليها بتاريخ 03/07/2009 وهوما يعادل 6 أشهر بعد المصادقة عليها اي بتاريخ 06/01/2009؛
- الصفقة رقم 2008/08 الخاصة باقتناء معدات معلوماتية تبلغ قيمتها 3.247.200,00 درهم والتي تم التأشير عليها بتاريخ 22/07/208 أي بفارق شهرين ونصف من تاريخ المصادقة عليها بتاريخ 04/04/2008؛

ولقد علل الصندوق التأخير المسجل بالنسبة للصفقتين 2008/118 و2009/01 بالتأخير الحاصل على مستوى المصادقة والتأشير على ميزانية 2009.

التأخير في أداء مستحقات الموردين

يعرف أداء مستحقات الموردين من طرف الصندوق تأخيرا هاما كما يبين ذلك الجدول الآتي:

أمثلة عن التأخير الذي يعرفه أداء مستحقات الموردين

المرجع	المبلغ	المدة الفاصلة بين تاريخ الأداء وتاريخ التسلم أوالتسليم
أمر بالأداء رقم 2211 بتاريخ 22/3/05 (صفقة رقم 2004/58 الخاصة باقتناء حواسيب من اجل الوحدات الصحية)	1.223.073,60	140 يوما
أمر بالأداء رقم 1464 بتاريخ 11/08/09 (صفقة رقم 2008/45 الخاصة بالتكوين)	103.200,00	125 يوما
أمر بالأداء رقم 1988 بتاريخ 07/12/09 (صفقة رقم 2008/91 المتعلقة بإنجاز وصلات إشهارية تلفزية)	216000,00	220 يوما
أمر بالأداء رقم 2838 بتاريخ 04/03/2009	263640,00	180 يوما
أمر بالأداء رقم 54 بتاريخ 29/01/2008 (صفقة رقم 07/80 المتعلقة باقتناء 70 ينبوع مياه)	441.000 ,00	255 يوما
أمر بالأداء رقم 299 بتاريخ 30/03/09 (صفقة رقم 2008/70 الخاصة باقتناء شفرات (code à barre	956160,00	430 يوما
أمر بالأداء رقم 2224 بتاريخ 21/11/2008(الصفقة رقم 2008/08 الخاصة باقتناء معدات معلوماتية)	3247200,00	160 يوما
أمر بالأداء رقم 946 بتاريخ 26/05/2008(صفقة رقم 2007/102 الخاصة باقتناء وإقامة نظام طبع وثائق الصندوق	2592000,00	150 يوما

وتعد هذه التأخيرات مخالفة لمذكرة وزير المالية رقم 2-1806 بتاريخ 07/05/2009 والتي دعا فيها الرؤساء والمدراء العامين ومدراء المنشآت العمومية بأخذ جميع الترتيبات اللازمة من اجل أداء مستحقات المموّنين في آجال قصيرة ومعقولة لا تتعدى 60 يوما انطلاقا من تاريخ التسليم. ماعدا إذا تعلق الأمر بظروف استثنائية أوبمقتضيات تنظيمية مخالفة.

إلغاء عدد كبير من طلبات العروض

إن تفحص المجلس لدواعي إلغاء عدد من طلبات العروض خلال السنوات المالية 2007 و2008 و2009 تبرز ما يلي:

- عدم الإلمام الكافي بالإطار القانوني المقنن للطلبيات العمومية وهذا على الرغم من دورات التكوين المخصصة لهذا الغرض؛
- ضعف في البرمجة المالية وفي تخطيط الأهداف المتوخاة من الطلبيات المبرمجة؛

فعلى سبيل المثال, وخلال سنة 2010, تم إلغاء 25 طلب عروض أثناء مرحلة فحص العروض, من بين 122 طلب كانت مبرمجة لنفس السنة 2010.

وتجدر الإشارة إلى أن لهذه الوضعية آثارا سلبية يمكن تسطيرها فيما يلي:

- عدم إنجاز بعض الأهداف المسطرة منذ 2008 كالبوابة الالكترونية للمؤمن لهم؛
- الإنجاز المتأخر لبعض المشاريع كمشروع التدبير المعلوماتي للموارد البشرية الذي تم إلغاؤه بدوره أكثر من مرة؛
- الربح المالي الضائع بسبب انشغال غير مجد لأعضاء لجان طلب العروض الملغاة وكذا تكلفة الإعلانات بالجرائد المتعلقة بها؛

إبرام الطلبيات دون اللجوء إلى المنافسة:

يعد نظام العروض المفتوح القاعدة العامة لتفويت صفقات الصندوق، غير انه يتم تدبير بعض طلبات العروض دون إعمال المنافسة وهذا ما لاحظه المجلس انطلاقا من الاختلالات التالية:

- وجود عدة صفقات تم تفويتها بدون إعمال مبدأ المنافسة والتعليلات المبررة لذلك حسب الشهادات الإدارية تبقى دون سند. ففي بعض الحالات, تعتبر هذه الصفقات، صفقات تسوية كما يتبين من الأمثلة التالية:

- الصفقة رقم 2007/36 المصادق عليها بتاريخ 26/03/2007 والمؤشر عليها بتاريخ 15/01/ 2008 التي بلغ غلافها المالي149.599,06 أورو، الخاصة بالتكوين في ميدان التدبير وقيادة التغيير والتي لم يتم الإدلاء بأي تعليل بخصوص نهج طريقة التفاوض في تفويتها؛
- الصفقة رقم 07/35 بمبلغ قدره 782.400,00 درهم الخاصة بإحداث نظام الجودة في تدبير المصحات، والتي تم تعليل تفويتها بحالة الاستعجال؛
- الصفقة رقم 2007/55 المصادق عليها بتاريخ 15/01/2007 والتي بلغت قيمتها 670.800,00 درهم والخاصة بحملة مساندة طلب عرض دولي يتعلق بالتدبير المفوض للمصحات التابعة للصندوق، والتي لم يتم تعليل اللجوء لنظام التفاوض من اجل تفويتها.
- اختيار ثلاثة مكاتب من أجل تكوين يعادل الماستر، لعدد يناهز الأربعين من المسؤولين في الصندوق وذلك دون إعمال أي وجه من أوجه المنافسة. ولتعليل ذلك, أبرز الصندوق أن اختيار هؤلاء المكاتب قد تم بالنظر إلى خبرتهم في مجال التامين والتامين الاجتماعي والحماية الاجتماعية وكذا تقنيات التدبير وقيادة المشاريع. إلا أن هذه التعليلات لا تعفي الصندوق من عدم إعمال مبدأ المنافسة.

وفي سياق آخر، لاحظ المجلس أن عددا من الصفقات كانت من نصيب المرشح الوحيد المتعهد. ورغم أن تفويتا بهذا الشكل لا يعد بحد ذاته غير قانوني، إلا أن تكراره على مستوى تفويت صفقات الصندوق، يظهر ضعف المنافسة من جهة والخطر الإحتمالي لحرمان الصندوق من فوائد تتعلق بالجودة والتكلفة. هذا علما أن الصندوق لم يعمد إلى التفاوض مع المتعهد الوحيد بشان الثمن الذي يقترحه رغم كون هذا الثمن يكون أحيانا اكبر من تقديرات الصندوق. وكامثلة على ذلك نورد مايلي:

- الصفقة رقم 2008/63 الخاصة باقتناء وتشغيل التناظر عن بعد visioconférence والتي بلغت قيمتها 2.996.820,00 درهم؛
- الصفقة رقم 2008/64 الخاصة بتطوير أدوات تدبير خدمات النظام الاتفاقيات الدولية والتي تبلغ قيمتها 996.000,00 درهم؛
- الصفقة رقم 2008/38 الخاصة بإعادة هيكلة سلسلة نظام المعاشات والتي تبلغ قيمتها 2.184.750,00 درهم.
- الصفقة رقم 2007/102 الخاصة باقتناء وتشغيل نظام الطباعة للصندوق وقيمتها 2.592.000,00 درهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إنجاز الطلبيات عن طريق سندات الطلب لم يكن دائما يطبق مبدأ المنافسة الذي يستوجب وجود 3 كشوفات أثمان مختلفة.

لذلك ,يوصي المجلس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتحسين تدبير طلبياته عن طريق:

- **الافتحاص المنهجي للطلبيات التي يفوق مبلغها العتبة المحددة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل وكذا افتحاص الطلبيات التي تكتسي طابعا هاما؛**

- **احترام آجال تنفيذ الطلبيات وأداء مستحقات الموردين؛**
- **تقوية إعمال مبدأ المنافسة في تفويت الطلبيات.**

ضعف أوغياب استغلال المقتنيات والدراسات:

لاحظ المجلس أن عددا من الصفقات التي تخص المقتنيات والدراسات لم يتم استغلالها كليا من طرف الصندوق، وهذا راجع إلى أن البعض منها لايستجيب للاحتياجات الخاصة للمصالح المعنية مما يظهر خللا على مستوى تحديد هذه الاحتياجات عن طريق الدراسات المتعلقة بها وكذا جودتها. وكنتيجة لذلك يقوم الصندوق ببرمجة طلبيات أخرى للحيلولة دون هذه الاختلالات.

وكأمثلة على النفقات التي لا تستجيب لمبدأ النجاعة والاقتصاد، نجد العديد منها في مجال الدراسات والمعلوميات. ومن بينها:

- الطلبية المتعلقة بالافتحاص الاستراتيجي الخاص باقتراح ومصاحبة أعمال إستراتيجية جديدة للاستجابة لاحتياجات الصندوق. وقد تمت المصادقة على هذه الإستراتيجية الجديدة سنة 2010 وتم التأشير عليها في فبراير 2011. ومن خلال تفحص هذه الصفقة(صفقة رقم 08/41 بمبلغ 4.982.140,00 درهم) يمكن الإدلاء بالملاحظات التالية:

- لم يقم المورد النائب بالصفقة بدراسة التنظيم المعمول به بالصندوق أثناء تفويت الصفقة، بل أقام دراسته بناءا على التنظيم المعمول به في سنة 2002. بالإضافة إلى هذا، قام هذا المتقاعد معه بالإدلاء بتوصيات حول تنظيم الصندوق سبق العمل بها في التنظيم القائم.

ويبرز الجدول التالي جليا ما سبق ذكره من الملاحظات:

تنظيم سنة 2002	التنظيم القائم	اقتراحات نائل بالصفقة
كتابة المجلس الإداري	مديرية الشؤون القانونية وكتابة مجلس الإدارة	مديرية الشؤون القانونية وكتابة مجلس الإدارة
قسم التكوين الملحق بمديرية الموارد البشرية	مديرية التكوين	مديرية التكوين
-	مديرية المشاريع الأفقية	مديرية المشاريع الأفقية التابعة للقطب المكلف بالشبكة
مديرية التفتيش والمراقبة التابعة للقطب المهني	مديرة التفتيش والمراقبة التابعة للإدارة العامة	مديرية التفتيش والمراقبة التابعة للإدارة العامة
-	المستشارون في ميدان القطب المهني	المستشارون في ميدان القطب المهني
-	الملحقون التجاريون	الملحقون التجاريون

- بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الدراسة المقارنة أحد البنود المهمة في عرض المورد وجزء لا يتجزأ من الصفقة، كما أن هذه الدراسة تم التطرق لها بالتحليل في تقرير الإطار المصادق عليه من طرف لجنة متابعة هذه الدراسة. غير أن هذه الدراسة المقارنة لم يتم القيام بها بالمواصفات التي تم التعهد بها. حيث أن هذه المقارنة التي تم الإلتزام بها ب 10 أجهزة لم تتناول فعليا إلا ستة فقط. بالإضافة إلى ذلك فإن الأجهزة التي تمت دراستها ليست تلك التي تم الاتفاق بشأنها والتي هي جهاز الضمان الاجتماعي التركي وبريد المغرب وأكسا خدمات فرنسا وراندستات حلول وخدمات. وقد تم تعويض هذه الأجهزة بسويس لتامين الحياة، الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لتونس، نوفاليس تقاعد ((Novalis Retraite والبنك الألماني (Deutch Bank) وميدريك ملكوف (Médéric Malakoff) ، والصندوق المغربي للتقاعد، والنظام الجماعي لمنح التقاعد...

- الصفقة رقم 2004/66 التي تبلغ قيمتها 630000,00 درهم المتعلقة بتحيين حسابات الأنشطة الطبية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي برسم سنة 2001 والسنوات التي قبلها والتي لم تحقق الهدف الذي أبرمت من اجله. حيث انه لم يتم التصريح بالتسلم النهائي للصفقة نظرا لعدم المصادقة على تقارير الحسابات المتعلقة بها من طرف مجلس إدارة الصندوق، بينما تم أداء 95% من نفقات هده الصفقة منذ دجنبر 2006.

- أسفر تفحص الصفقات المتعلقة بتصفية حسابات المنخرطين خلال فترة 1969-96 (الصفقة رقم 2003/23 والتي تبلغ قيمتها4.080.000,00 درهم) وكذا خلال الفترة 1997-2002(الصفقة رقم 2004/32 التي تبلغ قيمتها2.866.560,00 درهم وملحقها رقم 05/01 الذي تبلغ قيمته288215,44درهم) عن الملاحظات التالية:

  - بخلاف الصفقة رقم 2003/23 التي تم فيها تحديد عدد الملفات التي يجب تحيينها(7000 ملف في الفترة 1969-1996) فقد لوحظ غياب تقدير عدد الملفات التي يستوجب تصفيتها بالنسبة للصفقة رقم 2004/32 وكذلك عدم التدقيق في طريقة تصفيتها. وتعد هذه الاختلالات من بين الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى الصفقة-الملحق رقم 05/ 01 السابق ذكرها.
  - الصفقة رقم 04/32 تم تفويتها رغم أن عرض الفائز بالصفقة متدني بشكل غير معتاد(2.866.560,00 درهم) مقارنة سواء مع عروض المتنافسين الآخرين أومع التقدير المالي الذي قام به الصندوق(5180.000,00 درهم).
  - أهداف الصفقتين 03/23 و04/32 لم يتم تحقيقها، حيث أن عددا من المنخرطين رفضوا نتائج التصفية التي تم القيام بها، مما أدى إلى القيام بتصفيات أخرى لهذه الحسابات من طرف مديرية المنخرطين بالصندوق. فعلى سبيل المثال وخلال سنتي 2008 و2009 توصل الصندوق بأكثر من 4000 اعتراض وشكاية من طرف هؤلاء المنخرطين بخصوص ديون تعود للفترة 1969-2002. وبالتالي فإن تصفية حساب المنخرطين قد يتخذ وقتا طويلا لحل مشكل تصفية الديون وتدقيقها إذا لم تتخذ إدارة الصندوق إجراءات جدية لأجل تجاوز ذلك.

ثالثا- تدبير الموارد البشرية

تتحدد وضعية مستخدمي الصندوق بموجب الاتفاقية الموقعة من طرف المدير العام بتاريخ أكتوبر 1992 والمصادق عليها من طرف الوزارة المكلفة بالتشغيل والمؤشر عليها من طرف الوزارة المكلفة بالمالية. وقد أسفرت عملية مراقبة تدبير الموارد البشرية عن الملاحظات التالية:

1. الإطار القانوني

تتحدد وضعية مستخدمي الصندوق، كما تمت الإشارة إليه أعلاه، بموجب اتفاقية وذلك خلافا لمقتضيات الفصل 14 من الظهيرالشريف بمثابة قانون رقم 1.72.184 بتاريخ 15 جمادى الثانية الموافق ل 27 يوليوز1972 كما تم تعديله وتتميمه، والذي ينص على أن النظام الأساسي لمستخدمي الصندوق يتحدد بمرسوم يتخذ باقتراح من الوزير المكلف بالتشغيل بعد استشارة الوزير المكلف بالمالية وموافقة الوزير المكلف بالوظيفة العمومية.

ومن جهة أخرى، فإن مجموعة من قرارات الإدارة العامة التي كان موضوعها إحداث تعويضات وعلاوات جديدة أوتغيير تلك الممنوحة سابقا لم تحترم الفقرة الثانية من البند 48 للاتفاقية السالفة الذكر. وبالتالي، فعلى الرغم من أن هذا الفصل ينص على أن نظام التعويضات يمكن تعديله بمذكرة للمدير العام مصادق عليها من طرف وزير التشغيل ووزير المالية، إلا أن جل القرارات الصادرة في هذا الصدد لم تتم المصادقة عليها من طرف هذا الوزير أوذاك. وفي ما يلي نماذج من هذه المذكرات التي لازالت سارية المفعول:

- القرار (REF DRH/DGE /N°4165/05) الصادر بتاريخ 25 نونبر 2005 المنشئ لعلاوة التحصيل والذي لم يصادق عليه الوزير المكلف بالمالية ولا الوزير المكلف بالتشغيل.
- القرار(REF DRH/DGS /N°20/2001) الصادر في 3 ماي2001 المنشئ لعلاوة لفائدة أعوان الصندوق المحاسبين والذي لم يصادق عليه من طرف الوزير المكلف بالتشغيل.
- القرار(REF DRH/DGS /N°21/2001) الصادر في 3 ماي2001 المنشئ لعلاوة لفائدة أعوان الصندوق الإعلاميين الذي لم يصادق عليه من طرف الوزير المكلف بالتشغيل.

2. تطبيق القرارات الجاري بها العمل

شاب تطبيق القرارات المشار إليها أعلاه العيوب التالية:

- منحت أيضا علاوة التحصيل لمراقبي ومفتشي الصندوق برسم سنوات 2007 و2008 مع العلم بأنهم لم يعودوا يتدخلون في عمليات التحصيل منذ سنة 2007 على إثر الإصلاحات التي أدخلت على الهياكل التنظيمية وطرق عمل المفتشين والمراقبين. وبالإضافة إلى ذلك, فإن احتساب هذه التعويضات يتم على أساس المبالغ المحصلة في حين أن الصندوق لا يتوفر على إحصائيات برسم المبالغ المحصلة على إثر مهمات المراقبة والتفتيش.
- تحدد القرارت المتعلقة بإحداث أوتغيير بعض التعويضات والعلاوات, المبلغ الصافي بعد خصم الضريبة على الدخل. وقد دأب الصندوق على اعتماد المبالغ الخامة لهذه التعويضات أثناء القيام بتصفية أجور أعوانه. إلا أنه لم يقم بأية عملية تحيين لهذه المبالغ الخامة على إثر التخفيضات التى همت الضريبة على الدخل. حيث إنه كان يستوجب على الصندوق أن يخفض المبالغ الخامة للتعويضات لكي يحافظ على المبالغ الصافية المنصوص عليها في القرارات المذكورة. وقد سبب عدم الأخذ بعين الاعتبار التخفيضات التي شهدتها الضريبة العامة على الدخل ضررا يتراوح بين 2 و4 بالمائة من التعويضات المؤداة خلال الفترة 2008 إلى 2010, أي بمتوسط 1.784.418 درهم .
- إضافة إلى ما سبق, ووفقا للفصل 3 من هذا القرار, تمول النفقات المتعلقة بهذه العلاوة في حدود 25 بالمائة من المبالغ المستخلصة من مصاريف المتابعة على ألا يتعدى المبلغ الإجمالي 5 ملايين درهم غير أن الصندوق ليست لديه أية محاسبة خاصة بهذا النوع من المصاريف والتي غالبا ما تكون موضوع إعفاءات حسب النظم الجاري بها العمل.

وعليه, يوصي المجلس الصندوق بالعمل على احترام شروط المصادقة من طرف الوزارة الوصية والتأشيرة من طرف وزارة المالية على قراراته المتعلقة بتعويضات وعلاوات تخص مستخدميه وبالسهر على حسن تطبيقها.

3. التكوين

انتقلت نفقات التكوين من 1,45 مليون درهم سنة 2004 إلى 6,72 مليون درهم سنة 2010 أي بزيادة قدرها 364 بالمائة. ويساهم الصندوق في هذا الصدد بنسبة تتراوح ما بين 70 إلى 90 بالمائة في تمويل نفقات التكوين لفائدة مستخدميه الراغبين في متابعة التكوين المتوج بدبلوم. وقد سجل الصندوق النتائج التالية:حصل أوسيحصل أزيد من 145 شخص على دبلوم انطلاقا من التسجيلات الممتدة من 2003 إلى 2010 بمختلف المؤسسات العمومية والخاصة, الوطنية والدولية. ومن بين المستفيدين هناك 59 مسؤولا, أما 86 الباقين, فإنهم يزاولون مهاما من قبيل المحاسبين والمفتشين والمراقبين وأطر مسيرة وإدارية وتقنيي الإعلاميات ومكلفون بمهام ,إلخ. وفي ما يلي أهم الملاحظات التي سجلت في هذا الإطار:

تركيز التكوين علي المستوى المركزي وعلى مواضيع معينة

لم يستفد,على سبيل المثال, مستخدموا المديرية الجهوية لتانسيفت والمديرية الجهوية لمكناس تافلالت والمديرية الجهوية لطنجة تطوان من أي تكوين متوج بدبلوم. ومما يزيد من أهمية هذه الملاحظة, أن مثل هذه المديريات تعاني من نقص كبير في التأطير.

وقد لوحظ أيضا أن بعض المديريات علي المستوى المركزي, وخاصة مديرية النظم المعلوماتية, تستحوذ على الحصة الأكبر من هذا النوع من التكوين. وبالإضافة إلى ذلك, فإن معظم المواضيع تدور حول الإعلاميات ونظم المعلومات.

وينتج هذا التركيز عن ضعف في التخطيط في مجال التكوين, حيث أن الصندوق لا يوجه مستخدميه نحوالمهن التي يحتاجها, بل يكتفي بالنظر في اختيارات هؤلاء المستفيدين أخذا بعين الاعتبار تكلفة التكوين فقط.

وتجدر الإشارة من جهة أخرى, إلى أن الصندوق اتخذ موقفا فاعلا بتوجيه- نحودبلومات معينة (ماستر تدبير الإدارة) -فئة

محدودة من مستخدميه (أساسا مديرين ومديري أقطاب ورؤساء أقسام ومفتشين ومديري وكالات) دون أن يشمل ذلك الأطر والمستويات المتوسطة من المسؤولين. ويجدر بالذكر أن الصندوق لم يستفد من هذه التكوينات لكون المستفيدين غادروا الصندوق إما بفعل المغادرة الطوعية بالنسبة لمستخدميه الدائمين أوالاستقالة بالنسبة للمتعاقدين.

تركيز التكوين على مستوى الجهات التي تقدم التكوين

يعهد التكوين الخارجي إلى متدخلين متنوعين يتم انتقاؤهم على إثر طلب عروض مفتوح. إلا أن هناك ملاحظتين يجدر ذكرهما في هذا المجال:الأولى تتعلق بتركيز التكوين على مستوى 3 خدماتيين خواص بنسب: 29 و14 و11 بالمائة مما من شانه حرمان الصندوق من مؤهلات مؤسسات التكوين الأخرى خصوصا أن هذا المجال يعرف غياب تصنيف للموردين في مجال التكوين بشكل عام وأولئك المشار إليهم بشكل خاص.

وتتعلق الملاحظة الثانية بالحضور الضعيف لمؤسسات القطاع العام المتخصصة في مجال التكوين وبالخصوص: مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل والمعهد الوطني للبريد والمواصلات والمعهد العالي للتجارة وتسيير المقاولات التي لا تؤمن إلا جزءا ضعيفا من حاجيات الصندوق في مجال التكوين. ويجدر بالذكر أن مخطط عمل الصندوق برسم سنة 2009 الذي يهدف إلى تعزيز التعاون مع مؤسسات التكوين العمومية لم يتحقق بعد.

لذلك ,يوصي المجلس الصندوق بتوجيه اختياراته في مجال التكوين بشكل يفيد المديريات الجهوية التي تعاني أكثر من نقص في الأطر المؤهلة والعمل على ملاءمة مجالات التكوين مع حاجياته بشكل أفضل.

II. جواب المدير العام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

(نص مقتضب)

أولا ـ نظام معلوميات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

1. التخطيط الاستراتيجي

بالاستفادة من تجربة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المتعلقة بالتصميم المديري الذي تم إعداده في 1993-1992 وطبقا لتوصيات التقرير «إعداد مخطط تحسين نظام الإنتاج» المنجز في 2001، اعتمد الصندوق في 2002 إعادة صياغة تدريجية لنظامه المعلوماتي بناء على منهج تمدين يقوم على التطوير عبر لبنات متقابلة.

من ناحية أخرى، وبغية التوازي مع إستراتيجية الصندوق، اعتمد هذا الأخير في مختلف مخططاته الثلاثية (2008-2006،2005-2002 و2011-2009) أعمالا ذات أولوية على المدى المتوسط والقصير

فترة 2005-2002: الإعداد لتطبيق التأمين الإجباري عن المرض، إعادة صياغة العلاقة مع المؤمنين، إزالة الصفة المادية عن وسائل الأداء، التصريح بالأجور عن بعد، أداء الإشتراكات عن بعد وتحسين ظروف الاستقبال.

فترة 2008-2006: تحديث الخدمة المقدمة للمنخرطين وللمؤمنين (مثل: التجهيزات الهاتفية، القراءة الآلية للبيانات، التدبير الإلكتروني للبيانات إلخ...)

فترة 2011-2009 :تحديث التجهيزات المعلوماتية، أمن نظام معلومات الصندوق، مخطط استمرارية الاستغلال، إعادة صياغة البرامج المعلوماتية للتعويضات وإعادة تنظيم وظيفة نظام المعلوميات في الصندوق.

في ختام المخطط الثلاثي الثالث، سيكون على مشروع افتحاص النظام المعلوماتي أن يقدم تقييما لتطور الإستراتيجية الأولية واقتراح رؤية استراتيجية جديدة لنظام المعلوميات.

(...)

من ناحية أخرى، تميزت الفترة 2004 إلى 2010 بما يلي :

تطبيق توصيات تقرير «إعداد مخطط تحسين نظام الإنتاج»، المنجز في 2001 من قبل C.E.Y

- تقوية اللاتمركز ؛
- تحديث أدوات العمل؛
- دخول التأمين الإجباري عن المرض حيز التطبيق ؛
- اعتماد الآلية في مهنة التفتيش والمراقبة ؛
- إزالة الصفة المادية عن التصريح بالأجور (بوابة ضمانكم) ؛
- توسيع شبكة الوكالات من 47 وكالة إلى 83 حاليا.

من ثم، فإن مبلغ 40 مليون درهم الذي يمثل استثمارا بمعدل 6 ملايين درهم في السنة هي نفقة عادية لمواجهة المشاريع المذكورة أعلاه

إن اعتماد الأداة «CITRIX» أملاه التحكم في صيانة التطبيقات المعلوماتية. فهذه الأداة تسمح بتحيين تطبيقات الزبون انطلاقا من المركز دون التنقل على صعيد مجموع الوكالات وابتداءا من سنة 2006، توجه الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي صوب تقنية «CLIENTS LEGERS» من صنف Web، ومن ثم كان الإنتقال التدريجي للبرامج المعلوماتية نحو هذه التكنولوجيا.

الأعمال المعلوماتية للصندوق

من المتفق عليه بشكل عام أن الاحتياج يتطور وأنه يستحيل عمليا تحديده في بداية المشروع. والوسيلة الوحيدة لعلاج ذلك هي أسلوب تطوير سريع يمكن أن يتكفل بتطورات الاحتياج أثناء المشروع. وهذا الأسلوب في التدبير له تكلفة. تكتسي احتياجات مديريات المهن صبغة التطور عبر الزمن وتتميز البرامج المعلوماتية للصندوق بكونها مرنة وقابلة للصيانة.

من جهة أخرى، توجد في طور الإنجاز مهمة افتحاص للنظام المعلوماتي من قبل مقدم خدمات خارجي. وهي تروم تشخيص مختلف مكونات نظام المعلوميات وإعداد توصيات وبرنامج عمل للتفعيل. مما سيؤدي فيما بعد إلى إعداد تصميم مديري معلوماتي.

هندسة نظام المعلوميات والبيانات

ظل اهتمام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي دائما هوتوجيه هندسة نظامه المعلوماتي صوب خدمة الزبون. ومثال ذلك هومنتوج «ضمانكم» الذي وضع قيد العمل منذ 2003.

خدمة Web

- **إطناب بين نظامي "ESQUIF/PROD"**: إن البرنامج المعلوماتي "**ESQUIF**" هوأداة للتصفية له بنك بياناته الخاص. كان يلزم إنجاز تقابلات قصد التمكن من إدماجه على مستوى نظام المعلوميات. ليس بإمكان نظام "**ESQUIF**" تدبير مجالات الانخراط (التسجيل حسب اصطلاح الصندوق)، تدبير العائلة، تخويل الحقوق، الأداء وآثار التتبع، نظرا لطبيعة قواعد البيانات والتطبيقات التي تدبرها.
- **المعجم الشامل وقواعد التصنيف** : يخضع نموذج بيانات وتسميات القواعد والمجالات لمعيار الأسلوب التلاؤمي Designer 2000 الذي تم اعتماده من قبل مشروع تدبير الإنتاج. « PROJET GESTION DE PRODUCTION»

2. تعميم التأمين الإجباري عن المرض

إعلان طلب العروض رقم 34/2004:

لكي لا تكون العروض محدودة ولتشجيع التنافس، حدد دفتر المواصفات الخاصة اقتناء برامجية معلوماتية (انظر الصفحة 30). وترك لمقدمي الخدمة حرية اقتراح حلول تبعا للوظائف المحددة وذلك أيا كانت طبيعة الحل (برنامج معلوماتي، تطوير).

قصد احترام الآجال المحددة من قبل السلطات العمومية لانطلاق التأمين الإجباري عن المرض (12 شهرا)، فضل الصندوق اقتناء برنامج معلوماتي سبق له أن أثبت جدارته في أماكن أخرى.

صفقة رقم 56/2009 :

طلب الصندوق في دفتر المواصفات الخاصة أن يكون الحل عمليا إما في وسط تقني موجود UNIX ORACLE، وإما باقتراح وسط تقني آخر حسب الخصائص المطلوبة في دفتر المواصفات الخاصة. تجدر الإشارة بخصوص هذه النقطة إلى أن الحل المقترح من قبل Soltim لم يحصل على نقطة حسنة بالنسبة للجانب المتعلق بالوسط التقني مقارنة مع المتعهدين الآخرين (...)

تجدر الإشارة إلى أنه حتى في حالة ما لوأن الصندوق كان قد اختار حسب دفتر المواصفات الخاصة المذكور متعهدا يقترح حلا يعمل في الوسط التكنولوجي المطابق للوسط الموجود في الصندوق، فإن ذلك لم يكن ليعفي الصندوق من اقتناء التجهيزات المادية وذلك نظرا للأسباب التالية :

1- إن العتاد الموجود أصلا عليه طلب كبير من قبل البرامج المعلوماتية الموجودة في الأصل.

2- توفير الاستقلالية المادية للوسط التقني للتأمين الإجباري عن المرض اعتبارا لأهميته الإستراتيجية بالنسبة للصندوق.

3- ضمان الفصل بين نظام التأمين الإجباري عن المرض ونظام الضمان الاجتماعي (العام).

-الحل ACTIV'PRO:

لم يتم بعد تطوير الحل ACTIV'PRO الذي هوالصيغة الجديدة لبرنامج ESQUIF من قبل C.G.M. فذلك ليس مقررا إلا في الفصل الثالث من سنة 2012 (...).

من جهة أخرى، لم يكن بإمكان الصندوق أن يسمح بعدم توفره على Back up لنظامه الذي يدبر التأمين الإجباري عن المرض الذي أصبح في وضع حرج والذي تمت إثارته في تقارير افتحاص الأمن المعلوماتي وكذا تقارير المراقبة الداخلية.

الملحق رقم 1 الإشراف على الانطلاق:

تخص المرحلة رقم 3 من المجموعة 3 الاستعدادات قبل الانطلاق الفعلي في مارس 2006. بينما يخص الملحق الإشراف ما بعد الانطلاق وبالتالي، يتعلق الأمر إذا بإشراف إضافي لتأمين التسيير ما بعد انطلاق النظام وتدبير فترة ارتفاع التحمل غير المنصوص عليها أوليا في الصفقة الأولى.

- الصفقة رقم 89/2008:

تم تطبيق التأمين الإجباري عن المرض في إطار مسلسل تطوري. وذلك يستدعي تطويرات إضافية لوظائف جديدة خاصة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تولدت بعد انطلاق التأمين الإجباري عن المرض. ومن ناحية أخرى فإن برنامج إسكيف يتوفر على عقد للصيانة.

وظائف إسكيف الجديدة المطلوبة هي :

1- البحث عن ملف مع الختم على أول شاشة لمهمة فحص المراسلات ؛

2- إضافة مجال لرقم الختم على مهمة المراقبة الطبية (APC) مع إمكانية البحث عن الملف بواسطة هذا المجال على أول شاشة ل (APC)؛

3- البحث عن الملف بواسطة رقم الختم على مهمة المراقبة الداخلية (APV) ؛

4- تدبير الأدوية؛

5- تدبير تاريخ انتهاء (ALD) المسجلة عبر مهمة المراقبة الطبية؛

6- المجال المكتبي: إمكانية إعادة إصدار المراسلات في الحين من قبل المستعمل؛

7- إمكانية التسجيل عبر مهمة تسجيل الحسابات (APL)، للتحفظات المعبر عنها من قبل الصندوق وطباعتها على شهادة التحمل وإبرازها على APA خلال معالجة ملفات تسديد المصاريف لمقدمي العلاجات المعنيين؛

8- طب الأسنان: إمكانية تسجيل رقم السن المعالج وكذا العمل المنجز وإبرازه على الشاشة وتأريخه؛

9- إبراز تاريخ أجل عملية (détopage) الآلية عبر مهمة المراقبة الداخلية (APV) بالنسبة للملفات التي لم تراقب بعد؛

10- إبراز هوية مستعمل المراقب الداخلي على أول شاشة لمهمة المراقبة الداخلية (APV) ، بالنسبة لملفات المراقبة؛

11- لكي لا يتم منح تراض مسبق بالنسبة للأعمال الطبية التي بلغت حدود أجل استهلاكها، يجب التوفر على تدبير الحدود على الخط عبر مهمة المراقبة الداخلية (APC) ؛

12- تقديم ملف طلب تسديد مصاريف خدمات العلاجات (DRPS) إلى المراقبة الداخلية في نفس الوقت مع ملف طلب إرجاع مصاريف المؤمن

13- إمكانية إظهار الحسابات التي تم إلغاؤها بعد الموافقة عبر مهمة لائحة الحسابات (APA)؛

الكشف عن الخدمة المزدوجة بين التحمل وملف إرجاع المصاريف.

3. النفقات المتعلقة بالنظام الجزئي للتحصيل

إن القرار الوزاري المتضمن للإعفاء من الزيادات عن التأخير ومصاريف التحصيل لم يصدر إلا في 2005 في حين أن طلب العروض رقم 10/2004 الذي يهدف إلى إضفاء الآلية على التحصيل أعطي انطلاقه في سنة 2004 وتم التبليغ به 05/08/2004. لذا لم يكن يمكنه أن يشتمل على هذا المقتضى الذي يبقى على سبيل التذكير ظرفيا واستثنائيا.

يجدر التوضيح أن مبدأ ومعالجة الإعفاءات من الزيادات مختلفان عما يتعلق بالشكاية :

يعمل مقتضى الإعفاء على الذعائر ومصاريف التحصيل (مقتضى استثنائي).

تعالج مسطرة الشكاية الدين بكامله تبعا للإثباتات المقدمة من قبل المنخرط (مقتضى دائم).

من ثم، فقواعد تدبير الوظيفتين المهمتين مختلفة وبالتالي فإن الصفقتين متكاملين إضافة إلى أنهما مستقلتان.

4. اقتناء حل HELP DESK لحظيرة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

- لم يكن الحل /CA HELP DESK لتتبع العوارض مطلوبا في دفتر المواصفات الخاصة رقم 62/2004 ولم يكن جزءا من المواد المسلمة من قبل GSI MAROC ولم يتم اقتناء المادة /CA HELP DESK. وتتعلق الصفقة رقم 11/2005 (طلب عروض مفتوح رقم 62/2004) باقتناء وتثبيت وتفعيل حل لتدبير حظيرة الصندوق يتكون من ثلاث مواد CA التالية : جرد وتدبير الحظيرة بواسطة Unicenter Asset Management، التوزيع عن بعد بواسطة Software Delivery Unicen-ter ، والتحكم عن بعد Unicenter Remote Control .
- حسب بنود الصفقة صفحة 147، فإن التعميم من قبل مقدم الخدمة يهم مناصب الشغل الموجودة في المقر المركزي للصندوق والمديرية الجهوية للرباط ووكالة سلا وستجرى الأعمال بشكل جزئي في مدينة الدار البيضاء.

وينبغي أن تغطي الأداة حظيرة حجمها من حيث الترخيص وهو1500 منصب وليس المجموع الفعلي للصندوق (نظام الضمان الاجتماعي، 2600).

يكون التعميم ممكنا بواسطة عنوان (IP)، ولا يمكن تطبيق الحل في الصندوق (DHCP وسيلة إرسال ip) والخيار الوحيد هو Active Dirictory الموجود منذ 2005 والذي لم يكن يتضمن إلا 800 مستعمل ل CITRIX المحدود في الارتباط بتطبيقات المهن. وكان التعميم الأول قد أجري على أساس Active Dirictory القديم.

نظرا لعدم وجود مستلزمات التعميم بشكل كامل وحيث تم تحويل الاختصاص، فقد تم الاستلام في 2006 بالنسبة للصفقة المذكورة مع توفير ضمانة بالنسبة لبقية التعميم في إطار الصفقة.

بعد إنجاز تهيئة المقرات (دار المؤمن والمقر المركزي، والفصل الشبكي وتثبيت الأعوان في المقرات الجديدة وتجديد الحظيرة باستبدال أجهزة الحاسوب(800 جهاز) جديد مكنت من إعادة صياغة Active Dirictory بحظيرة جديدة تشتمل حاليا على 2000 مستعمل. نتيجة لذلك فإن الحل Unicenter de CA يوجد حاليا في طور العمل بالنسبة ل 1769 منصب شغل (...).

5. اقتناء حلول لتدبير المحاسبة والمشتريات والمخزونات والأصول الثابتة

جدير بالتوضيح أن جميع مواد الصفقة 08/2004 تعمل، وذلك منذ تواريخ استلامها

مادة المحاسبة العامة والتحليلية : هي المادة الأساسية لنظام Agresso الذي يدبر مجموع عمليات المحاسبة العامة (باستثناء المونين الذين تتم معالجة عملياتهم في مادة أخرى هي أيضا في طور العمل) وبداخل هذه المادة، يوجد المفهوم التحليلي الذي أدخل بواسطة هذا التوسيع من خلال القياس على مستوى قواعد كل حساب محاسباتي لسبعة محاور تحليلية تأوي مجموعة من المعلومات المفصلة أكثر عن الحسابات (وحدة العمل، المديرية الجهوية، نوع التعويض، نمط الأداء، سطر الميزانية، النظام، الفترة....) . ومن ثم كانت التسمية بالتحليلية. أي أننا لا نستطيع الحصول دوريا على

كتب كبرى (GL) وموازين (balances) مكتلة مثلما يمكننا الحصول عليها مفصلة أكثر حسب كل محور تحليلي. إن الطابع التحليلي المعالج من قبل هذه المادة مختلف تماما عن مشروع المحاسبة التحليلية الذي يتأهب الصندوق لإعطائه الانطلاق والذي سيزود أساسا من هذه المادة لكن بتصور وقواعد وأدوات مختلفة

مادة الميزانية : هذه المادة أيضا توجد في طور العمل (تسجيل الميزانية السنوية، تسجيل الالتزامات، تسجيل الملفات التي تمت تصفيتها...)، غير أن ميزان الميزانية الذي يلخص كل هذه المعالجة لم يكن متضمنا في هذه المادة.

وقامت شركة CBI بدمج إصدار ميزان الميزانية في مادة Accelerator حيث تقوم بإخراج تخرج موازين الميزانيات حاليا بشكل منتظم انطلاقا من هذه المادة.
(...)

مواد CBI Liasse وجداول الحصيلة:إن هذه المادة تعمل منذ اقتنائها وجميع القوائم المقننة التي يوافي بها الصندوق تخرج من هذه الأداة ومن جهة أخرى، وعقب تطبيق المخطط المحاسباتي الجديد «PCCR »، قام مقدم خدمة Agresso بإعادة قياس تلك القوائم تبعا لهذه المدونة الجديدة وتم حصر السنتين الماليتين الأخيرتين حسب هذه القاعدة الجديدة وعبر الأداة Exelerator.

6. الحل Involys لاعتماد المعلوميات في مساطر المشتريات وتدبير المخزونات والأصول الثابتة

بعد تعميم النسخة Web في 2010، تم تعميم المواد التالية : الميزانية، إعداد بنية الميزانية، تسجيل ميزانية سنة 2011، الترميز، طلب المنافسة، معلومات AO/CON، المرشحون، أوراق الأثمنة، العمولات، الفرز الإداري، الفرز المالي، الفحص التقني، الصفقة/سند الطلب والنفقات، تدبير الصفقة، تدبير عمليات التسليم والاستلام، تدبير الفواتير وإصدار طلبات التصفية، الالتزام، التزام الصفقات، التزام سندات الطلب، التزام النفقات، التزام CCV، المحاسبة، الأمر بالصرف إصدار أوامر الأداءات والتحويلات، إعداد أوراق الإصدار، المرجعية، إضافة وترميز المنتجات، إضافة المموّنين، إضافة المدينة، البنك، تدبير المخزون، تدبير المخازن، تدبير الطلبات الداخلية.

7. تدبير مركز الاتصال التابع للصندوق :

- **الموارد النشطة**: ينبغي أن يشار إلى أن الأمر لا يتعلق بتحجيم مبالغ فيه بل هونقص في الموارد. وبالفعل، يتكون مركز الاتصالات حاليا من 20 مستخدما و3 مشرفين ورئيس وكالة، ويلاحظ استمرار الحاجة من أجل القيام كما ينبغي بالمهمة المنوطة به، لاسيما التذكير بالتصريحات بالأجور التي لم ترجع والاشتراكات غير المؤداة.
- **لوحة القيادة**: تطورت من خلال عدة مراحل لكي تعكس بشكل أفضل مختلف الأنشطة المنجزة من قبل مركز الاتصالات والمؤشرات المحددة من قبل المديرية (قطب المهن) والموافق عليها مسبقا من قبل مكتب خاص BFIVE. (...).
- **الخادم الصوتي التفاعلي SVI**: يعمل SVI في الحالات التالية: الوضع قيد الانتظار، تجاوز الحجم العادي، وخارج أوقات العمل.
- **الرسائل الصوتية**: تمكن من تسجيل الحوارات الهاتفية (مع إعلام الزبون بأن المكالمة ستسجل) لكي تتم معالجتها مع المسؤولين.

تجدر الإشارة إلى أن التسجيل يتم يدويا بواسطة الاستشارة عن بعد.

8. تجهيز التحاور المرئي (Visio conférence) للصندوق :

(معدات SE 200) : خلال تسليم تجهيز الإدارة، تم تبديل معدات SE 200 بمعدات أكثر فاعلية وأحدث CMA 4000 وتقوم بوظائف أكثر (...).

(برهنة حل الإدارة) : تستجيب الأداة لاحتياجات الصندوق وتستعمل حسب هذه الاحتياجات، وتوضح القائمة المفصلة في الملحق من بين ما توضح نسبة الاستعمال والتاريخ والساعة ومصدر الاتصال والجهة المقصودة بالعمليات منذ 18 ماي 2009 إلى غاية 13 ماي 2011 (...).

(قياس الحل مقارنة مع احتياجات الصندوق الحقيقية)

تم قياس طلب اقتناء حل التحاور المرئي عن بعد تبعا لحاجة الصندوق للتمكن من تجهيز:

1- التسع مديريات جهوية (قطب الدار البيضاء الكبرى، الرباط، طنجة، فاس، مكناس، وجدة، سطات، مراكش وأكادير).

2- مركز التكوين الإنارة

3- مركز الاصطياف مراكش

4- قاعات الاجتماع المقر المركزي.

للاستجابة لهذه الاحتياجات، اقترح المتعهد تجهيزا يتكون من مواد وقابل للتمديد.

9. استعمال المطلوبات

إن الجواب عن كل حالة مذكورة على مستوى الملاحظة مقدم في الجدولين التاليين :

المكون	جواب الصندوق
قاعة المعلوميات	
الأسطوانة الصلبة SCSI de 36 Go	استبدلت أسطوانات 36 Go بأسطوانات 42 Go من أجل احتياج إلى الفضاء
4 أجهزة خادمة proliant DL380 G5	استعملت جميع الأجهزة الخادمة المقتناة من عند Munisys في آن واحد مع تعميم التطبيق، ومخزون الأجهزة الخادمة يوجد حاليا في الصفر.
4 أجهزة للقراءة HP Storage DAT72	تم ربط الأجهزة القارئة الأربعة بالأجهزة الخادمة HPDL380 من أجل عمليات الحفظ الداخلية.
3) NEC Express 5800/140 HC آلات)	إن NEC Expresse المستعملة بالنسبة ل Citrix تعمل حاليا.
Compaq Alpha Model 6/700 GS 140	الآلة القديمة Compaq Alpha مستعملة من قبل مقدمي الخدمة المهندسين كخادم تهجير المعاش والتعويضات اليومية

المكون	جواب الصندوق
المخزن	
108 آلة الطباعة مقتناة سنة 2009 (طلب العروض رقم 6/2009)	تم توزيع جميع آلات الطباعة حسب الحاجة، والمخزون حاليا لا شيء
39 آلة طباعة Lexmarque T652/T654	بقيت 15 آلة طباعة في المخزون، يتم التوزيع حسب الحاجة
23 شاش (M11/2008 LCD Olivetti)	إما في انتظار توظيف مستخدمي التأمين الإجباري عن المرض، أوفي انتظار تعميم تطبيقات جديدة مثل المراقبة الطبية
26 حاسوب (Olivetti Milio Pe M11/2008 1430	في انتظار التوزيع بالنسبة ل 20 وكالة جديدة، تم توزيعها جميعا، المخزون الحالي لا شيء.

36 جهازcanon scannaires	موزعة من قبل مديرية النظم المعلوماتية وغير مسلمة للمستعملين الذين يتم تعيينهم تبعا للطلب. المخزون حاليا لا شيء.
أجهزة حاسوب محمولة (Dell Vostro 1320)	المخزون الحالي لا شيء. الأجهزة 5 تم توزيعها.

10. الصيانة:

إن قابلية تتبع الأشغال المنجزة في إطار عقود للصيانة متوفرة. انظر في الملحق طلبات الأشغال وبطاقات الأشغال وتقارير الأشغال (...).

11. استعمال Dollar Universe:

- الفقرة 1 و2 :

نظرا لطبيعة أنشطة الصندوق والمهام المنوطة به، واعتبارا لمختلف إلزامات التدبير، عمل الصندوق باستمرار لتكميل وتحديث وتحسين نظامه المعلوماتي.

ومن الإيجابي أن يتوفر على منظم (Dollar Univers) الذي يمكن من إضفاء الآلية على مسار الاستغلال ومن كشف الاختلالات للتمكن من تصحيحها (...) .

- الفقرة الأخيرة

يباشر الصندوق تصحيح اختلالات وأخطاء تم اكتشافها تبعا للمنهج التالي

بالنسبة للأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء المعالجة من قبل الإنتاج، يرسل طلب إلى قسم الدراسات والتطوير لتصحيح البرامج ويصحح هذا الأخير البرنامج ويرسله إلى قسم الاختبار والإدماج قصد اختبار وتحيين صيغ البرامج، ويرسل مجددا إلى قسم الإنتاج قصد إعادة المعالجة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المسار مرسوم منذ الاكتشاف إلى غاية التصحيح وإعادة المعالجة.

12. مراقبات التطبيقات المنبثقة من الطلبات المقدمة من قبل مديرية النظم المعلوماتية

يوجد في كل مسلسل انتقال من نظام إلى آخر تهجير البيانات الذي هوالأهم والأصعب ونجح الصندوق في نقل التطبيقات القديمة نحوالتطبيقات الجديدة في إطار إعادة صياغة نظامه المعلوماتي (التصريح بالأجور، المعاشات، التعويضات اليومية عن المرض والتعويضات العائلية.....) وذلك دون أي مشكل يذكر.

إن الاختلالات الممكن اكتشافها تصحح في إطار عملية التصحيح.

13. نقائص المراقبة الداخلية

الفقرة الثانية (الفصل بين مهمتي التسجيل والتثبيت):

إن بعض المستعملين لاسيما المسؤولين يتوفرون بكيفية استثنائية وبطلب من مديريتهم على هذه المهمة. وتكون هذه العمليات مرسومة ومؤرخة.

ثانيا - تدبير الطلب العمومي:

• عدم اللجوء إلى افتحاص الصفقات

الفقرة 1 و2:

يزمع برنامج عمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لسنة 2011 إنجاز مهام افتحاص للصفقات العمومية (...).

• تأخيرات مهمة في تنفيذ الصفقات

الفقرة 1 إلى 3:

بصفة عامة، يتم إنجاز الصفقات التي يشرف على سيرها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي داخل الآجال المقررة. غير أن بعض الصفقات قد تطالها تأخيرات بسبب إكراهات خاصة سواء داخلية أوخارجية.

- صفقة IB Maroc 06/2006 ، المبلغ 419893,20 درهم يتضمن جميع الرسوم، تاريخ التبليغ : 27/02/2006):

نتج عن التأخير المسجل تطبيق ذعائر عن التأخير بنسبة 10% من مبلغ الصفقة أي 41.989, 32 درهم (...) .

- صفقة 71/2006 (PSIA، المبلغ : 394800,00درهم متضمن لجميع الرسوم، تاريخ التبليغ 12/10/2006 :
- تم احترام أجل التنفيذ البالغ شهرا واحدا. (...).

إلا أنه تبين للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند وضع الإطار لهذه الصفقة أنه يتعين إيقاف إنجاز الخدمة مؤقتا لسببين :

1.الإدلاء بمعلومات تكميلية،

2.إلحاق قسم تطبيق الاتفاقيات الدولية بمديرية الإستراتيجية، بعد أن كان ذلك القسم تابعا لمديرية المؤمنين.

وتم إعداد أمر بإيقاف العمل تبعا لذلك، ابتداء من 31/10/2006. ثم تم تبليغ أمر باستئناف الأشغال بتاريخ 01/09/2007 بعد تأمين ربط وترحيل ذلك القسم إلى مديرية الإستراتيجية وإصدار البيانات اللازمة لتنفيذ الصفقة. وقامت الشركة بتسليم المنتوج المطلوب في 06/09/2007.

• صفقة 01/2005 «Maroc télécommerce»المبلغ 1.809 787,20 درهم، تاريخ التبليغ 07/04/2005) :

كان الهدف من الصفقة التي تم تبليغها في 07/04/2005 هووضع خدمة جديدة وهي الأداء عن بعد (...).

بعد استلام الجزء الأول في 17/10/2005، قرر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتاريخ 01/11/2005 إيقاف تنفيذ الصفقة للتمكين من إدماج وظائف جديدة انبثقت من وضع التعويض الجديد «التأمين الإجباري عن المرض»

تم تبليغ الأمر باستئناف الأشغال بتاريخ 02/01/2007، وكان الاستلام بعد 105 أيام، أي في 16/04/2007. وفي المجموع، فقد أنجز العمل في أقل من 12 شهرا.

• صفقة 04/2005 (Maroc Bureau، التبليغ في 16/02/2005، المبلغ 741 048,00 درهم يتضمن جميع الرسوم) :

حيث أن أجل التنفيذ هوشهران وعشرة أيام أي سبعون يوما، فإن محضر الاستلام المؤقت والجرد تم إعدادهما في 27/04/2005، أي بعد 70 يوما ابتداء من تاريخ التبليغ (...).

• صفقة 45/2004 (SATINFO، التبليغ بتاريخ 05/08/2004):

حيث أن أجل التنفيذ كان هوستة أشهر و10 أيام، فقد تم استلام الجزء الأول في 20/10/2004، فيما يتعلق بوضع الترخيص

ابتداء من 24/12/2004، صدر بشأن هذه الصفقة أمر بإيقاف العمل

للتمكين من المصادقة على وثائق تحديد المقاييس من قبل مختلف وحدات العمل (مديريات جهوية، قباضات وقطب التحصيل) وملاءمتها.

تم التبليغ باستئناف الأشغال في 10/07/2006 بينما تم الاستلام في 17/07/2006. (انظر الملحق GCP/7: الوثائق المتعلقة بالصفقة رقم 45/2004).

الفقرة 4 (بناء واستغلال مقر وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في القنيطرة)

تم استلام المجموعات المتعلقة ببناء وكالة القنيطرة، باستثناء مجموعة الكهرباء التي لم تستلم إلى اليوم. ويبين الجدول في الملحق تواريخ استلام المجموعات.

(...).

الفقرة 5 (تأخير تبليغ بعض الصفقات المصادق عليها والمؤشر عليها) :

• صفقة رقم 28/2006 (IMC) :

تاريخ المصادقة : 22/05/2006

تاريخ التأشير : 24/08/2006

تاريخ التبليغ: 31/05/2007

بعد التأشير على الصفقة من قبل مراقب الدولة، قدمت شركـــــة I.BM.عقد كراء يحمل اسم Microsoft ليتم توقيعه من قبل الآمر بالصرف وإرجاعه إلى IMC. وتطلب التأشير على هذه الوثيقة الأساسية التي ينبغي إرجاعها إلى Microsoft لانطلاق الكراء، رأيا قانونيا بواسطة الوحدة القانونية للصندوق التي أكدت صحة العقد، مما ترتب عليه الفارق في التواريخ. (...).

• صفقة رقم 91/2008 (D.P) :

تاريخ المصادقة : 25/12/2008

تاريخ التأشير : 31/12/2008

تاريخ التبليغ: 21/05/2009

لتجنب رفض الأداء، لم يتم تبليغ الصفقة إلا بعد المصادقة على الميزانية في ماي 2009. (...).

الفقرة 6 (التأخير بين تاريخ المصادقة وتاريخ التأشير من قبل مراقب الدولة):

• صفقة رقم 118/2008 (DT):

تاريخ المصادقة : 31/12/2008

تاريخ التأشير : 02/07/2009

لم تقدم هذه الصفقة للتأشير عليها من قبل مراقب الدولة إلا بعد أن تمت المصادقة على الميزانية (ماي 2009). وتم التبليغ بعد تأشير مراقب الدولة، أي في 22/07/2009.

• صفقة رقم 01/2009 (E.C.N) :

تاريخ المصادقة : 06/01/2009

تاريخ التأشير : 03/07/2009

لم تقدم هذه الصفقة للتأشير عليها من قبل مراقب الدولة إلا بعد أن تمت المصادقة على الميزانية (ماي 2009). وتم التبليغ بعد تأشير مراقب الدولة أي في 03/07/2009.

• **صفقة رقم 08/2008 (DM)** :

تاريخ المصادقة :04/04/2008

تاريخ التأشير : 22/07/2008

تم تبليغ هذه الصفقة في 07/08/2008 بعد التأشير عليها من قبل مراقب الدولة. (...).

• **تأخير في أداء مستحقات الخدمات**

باستثناء حالة خاصة، كان متوسط آجال الأداء المتعلقة بالسنوات الثلاث الأخيرة كما يلي :

متوسط اجل الأداء (باليوم)	اجل الأداء (باليوم)	الميزانية	السنة
99,39	88,06 113,56	التسيير التجهيز	2008
57,23	54,79 88,64	التسيير التجهيز	2009
63,29	62,35 75,96	التسيير التجهيز	2010

• **إبرام الطلبيات دون اللجوء إلى المنافسة:**

• **صفقة رقم 36/2007** : مع المؤسسة (C.P) متعددة التقنيات تتعلق بإنجاز تكوين حول قيادة التغيير وتقنية التسيير بالنسبة لمسؤولي الصندوق الوطني الاجتماعي.

لم تنطلق أعمال التكوين إلا بعد توقيع الطرفين على الصفقة المتفاوض بشأنها مع المؤسسة المذكورة متعددة التقنيات. عند الانطلاق، لم تكن الأعمال تهم إلا مدراء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وكان مبلغ الخدمات دون عتبة تأشير مراقب الدولة. واعتبارا لأهمية تلك الأعمال، تقرر أن تشمل فئات أخرى (رؤساء التسيير العام بالمصحات ورؤساء الوكالات) الشيء الذي كان له انعكاس على المبلغ وتطلب التأشير المسبق لمراقب الدولة.

• **صفقة رقم 63/2008** : صدر الحكم على أساس الثمن الإجمالي للمجموعة لا على أساس ثمن الوحدة من المواد.

• **صفقة رقم 102/2007**: أجريت المناقصة في 08/11/2007 بتطبيق مقتضيات مرسوم سنة 1998 التي لا تعطي تعريفا لمفهوم العرض المفرط

اقتناءات ودراسات غير مستغلة أوليست مستغلة بشكل كاف) :

• **صفقة رقم 41/08** : تم تشخيص ومعاينة وضعية تنظيم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، حول التسيير الحقيقي وتنظيم الضمان الاجتماعي المعمول به (أثناء عملية التحليل)، وكذا حول التنظيم المعتمد في سنة 2002.

وهكذا انطلق مشروع إعادة صياغة تنظيم الصندوق من أجل الحصول على تنظيم:

1- يدمج التحديات ؛

2- يضمن التنسيق بين مختلف وحدات الصندوق ؛

3- يتحمل تطورات نشاط (الصندوق المستقبلية) ؛

4- يصحح محدوديات تنظيم سنة 2002 ؛

5- يحسن تموضع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

ومن ثم، أجري العديد من اللقاءات والورشات، وعمليات الجرد والتحليلات قصد مراجعة كل جوانب الهيكلة القائمة وتسيير المجالات الإستراتيجية.

وقد مكن التحليل المشار إليه على المستوى العملي، من النظر إلى كيفية ترابط العلاقات الوظيفية داخليا لتدبير العلاقات مع المنخرطين والمؤمنين. مما تمخض عنه التقسيم التالي :

1- مجال المنخرطين

2- مجال المؤمنين

3- مجال التأمين عن المرض

أجيز مشروع التنظيم المقترح من قبل لجنة القيادة، ولجنة التسيير، ومجلس الإدارة. كان هذا المشروع نتاج تفكير معمق أشرك مجموع الفاعلين المعنيين. ويعتبر تصوره موجها بالتالي صوب احتياجات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وتسهيل تثبيت وإنجاح المشاريع الجديدة، وهي توسيع التأمين الإجباري عن المرض وإزالة الصفة المادية في العلاقة مع مرتفقي الصندوق والتجهيزات الهاتفية والبوابات الإلكترونية.

علاوة على ذلك، فإن هذا التنظيم هونتاج توافق بين مختلف الفاعلين المعنيين داخليا. ويندرج في مسلسل متواصل للتطور التنظيمي وليس انقطاعا.

وهكذا، تم الإبقاء في التنظيم الجديد على الوظائف التي اعتبرت مجدية من قبل جميع الفاعلين المعنيين، في ضوء التوجيهات الإستراتيجية واحتياجات التسيير.

والخلاصة أن التنظيم الموافق عليه في سنة 2010، ليس تسوية لوضع قائم. فهويمثل تغييرا عميقا في المضمون وفي الشكل. والمحاور الرئيسية للتغيير هي :

1- تقوية توجه الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي نحوالزبون (المنخرطون، والمؤمنون) ؛

2- المزيد من تحميل المسؤولية على كل مستويات التسلسل الإداري ؛

3- إنجاح تطوير الحماية الاجتماعية؛

4- إعادة تحديد وحدات العمل من أجل مزيد من الفعالية ؛

5- تطوير الرأس المال البشري.

من جهة أخرى، لا تحدد الصفقة عدد المؤسسات التي كانت موضوع دراسة مقارنة.

فقد أسفر اجتماع انطلاق مهمة المقارنة مع لجنة التتبع ثم مع الإدارة العامة عن اقتراح التركيز على مؤسسة MSA بشكل خاص، نظرا لتشابه هيكلتها ونشاطها مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

بخصوص تونس، قام فريق من الصندوق بزيارتها، واقترحت لجنة التتبع عدم إدماجها في الدراسة.

المؤسسات التي شملتها الدراسة هي :

1- SGK تركيا، وهي مؤسسة شديدة التسلسل الإداري.

2- الإدارة العامة للصحة (DGS)، تحول يراعي التوجهات الراهنة.

3- بريد المغرب، تنظيم حسب Business Unît.

4- أكسا خدمات فرنسا، تنظيم وظيفة نظام المعلوميات.

5- Randstad Work Solutions وشبكتها الامتمركزة. ،

6- MSA مؤسسة فرنسية شبيهة بالصندوق

- **صفقة رقم 66/2004** : تم استلام الخدمة كما يشهد على ذلك محضر الاستلام المؤقت الذي تم إعداده بتاريخ 26/04/2005 ومحضر الاستلام النهائي الذي تم إعداده بتاريخ 23 يونيو2005 (انظر الملحق GCP/40 : نسخ محاضر تسليم التقارير المفصلة والتقارير النهائية التي سبقت موافاة القائمين بالمهمة بها).

• الصفقتان 23/2003 و32/2004:

بخصوص وجاهة اللجوء إلى الملحق من أجل إعداد تطبيق معلوماتي يمكن من التكفل بتسجيل التصحيحات التي تجرى على حسابات المنخرطين لم يطرح بالنسبة للفترة 1969/1996، نود أن نوضح أن عملية تصحيح حسابات المنخرطين لفترة 1997-2002 انطلقت بمجموعة 38170 شكاية وكانت مديرية المنخرطين تتوصل بشكايات أخرى (كما تم توضيح ذلك في الصفحة 12 من دفتر المواصفات الخاصة CPS)، بينما لم يكن توثيق الفترة 1969/1996 يهم إلا 6971 ملف (غير موثقة داخليا)، التي تمثل بقية المنخرطين الذين يتعدى مبلغ دينهم 000 40 درهم كأصل (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي) وذلك تطبيقا لمقتضيات القانون 15/98. يضاف إلى ذلك العدد جد منخفض من الأعوان القائمين بتسجيل التسويات والحجم الكبير لهذه الأخيرة والذي جعل وتيرة التكفل بالتسجيل على صعيد النظام المعلوماتي لا تقدر على مسايرة وثيرة معالجة الشكايات. إن إرادة إعطاء صورة حقيقية عن دين الصندوق حيال منخر طيه من خلال حساباتهم جعلت البحث عن حل معلوماتي يمكن من التكفل الآلي بتسجيل عمليات التسوية والضبط أمرا لا مناص منه، وذلك ما قام به المكتب بتشاور مع مديرية النظم المعلوماتية للصندوق.

- انطلقت عملية تصحيح حسابات المنخرطين بالنسبة للفترة -1997 2002 بمجموعة تضمن 38170 شكاية (كما تم توضيح ذلك في الصفحة 12 من دفتر المواصفات الخاصة). ولم يكن هذا الرقم شاملا لأن الصندوق كان قد شرع في التذكير بالديون المتعلقة بنفس الفترة وكان من الممكن بالتالي أن يتوصل بشكايات أخرى، وهوشيء تم توضيحه في نفس الجزء من دفتر المواصفات الخاصة (الصفحة 12).
- بموجب الفصل 40 من المرسوم رقم 2.98.482 بتاريخ 11 رمضان 1419 (30 دجنبر 1998) المحدد لشروط وأشكال إبرام صفقات الدولة، وكذا بعض المقتضيات المتعلقة بمراقبتها وتدبيرها، منح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الصفقة للمرشح الذي قدم العرض الأدنى.

فيما يخص وجود شكايات من لدن المنخرطين الذين سبق تصحيح حساباتهم، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن دراسة الشكايات كانت ترتكز على وثائق الإثبات المضمنة في الملفات أوالمرسلة مع الشكايات مع السعي لهدف جعل الدين المسجل في حسابات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي موثوقا وليس إلغاء ذلك الدين. تم الاحتفاظ بكل مبلغ دين مثبت ولم يؤده المنخرط (تسوية، خطأ حسابي من قبل المنخرط، عدم وجود إثباتات الأداء...). يمكن لهذا الدين المحتفظ به أن يكون موضوع شكاية جديدة من قبل المنخرطين لا سيما حين يدلون بوثائق إثبات جديدة.

ثالثا- تدبير الموارد البشرية:

1. الإطار القانوني:

الفقرة 2:

تبعا للمادة 48 من الاتفاقية المنظمة لمستخدمي الصندوق، فإن النظام التعويضي هووحده الذي يجب أن يحظى بمصادقة وزارتي التشغيل والمالية.

- يمنح تعويض التحصيل تطبيقا للاتفاقية بعد موافقة وزارة المالية طبقا للملحق 2 من الاتفاقية المنظمة لمستخدمي

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (انظر ملحق GRH/1: نسخة من الصفحة 32 من الاتفاقية المنظمة لمستخدمي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وملحق GRH/2: نسخة من رسالة وزارة المالية المرجع 24295 بتاريخ 04/11/2009 بمثابة موافقة على القرار رقم DRH/DGE/05/4165 بالنسبة لكيفيات منح تعويض التحصيل من سنة 2005 إلى سنة 2008 والتي سبقت موافاة مستشاري المجلس القائمين بالمهمة بها).

2. تطبيق القرارات المعمول بها:

- استفاد المراقبون والمفتشون من تعويض التحصيل طبقا للقرار رقم DRH/DGE/4165/05 وحسب نسبة الإنجاز في مجال التحصيل.

تحتسب مصاريف المتابعة على الصعيد المركزي وعلى صعيد القباضات. وعند تحصيل هذه المصاريف، يتم تقييدها في المحاسبة.

- تمت تسوية النظام التعويضي ابتداء من 01/01/2011 تبعا للقرار الجديد المحدد لمكونات النظام التعويضي والمؤشر عليه كما ينبغي من قبل وزارتي التشغيل والمالية ابتداء من سنة 2010. (انظر الملحق GRH/5: قرار رقم DG/DRH/N°35/2011 بتاريخ 14 أبريل 2011 وقرار DG/DRH/N°05/2010 بتاريخ 07/01/2010 والذي سبقت موافاة القائمين بالمهمة به).

ملحوظة: إن تسوية سنة 2010 قد أجريت على أساس احتساب بمفعول رجعي يبتدئ منذ يناير 2010.

- ويتم احتساب مصاريف المتابعة على المستوى المركزي وعلى صعيد القباضات. وبمجرد قبض تلك المصاريف يتم تقييدها المحاسباتي. وتدرج تلك المصاريف في الميزانية ابتداء من سنة2011.

3. التكوين:

• تكوين مركز على مستوى المقر المركزي وحول مواضيع خاصة

الفقرة 1، 2 و3

إن التكوين المتوج بدبلوم لا يترك فقط لمبادرة المستفيد. فهويأتي استجابة لحاجيات مؤسساتية خاصة ومحددة بوضوح وموافق عليها من قبل التسلسل الإداري، وتروم تحسين المردوديات الجماعية والفردية.

تتم دراسة الاقتراحات من قبل لجنة مركزية تتأكد من تلاؤم التكوين المطلوب مع المسار المهني للمرشح المعني بالأمر وتناسب التكوين من حيث مؤهلات الكفاءات المتوفرة وكذا أولويات الحاجيات وترشيد التكلفات.

يستجيب التكوين المتوج بدبلوم لحاجيات مؤسساتية، ولا توجد حصة مخصصة للمقر المركزي والمديريات الجهوية. وتؤخذ في الاعتبار المساواة بين المقر المركزي والجهات.

إن تعويضات الضمان الاجتماعي تتطور بسرعة، وكذلك الشأن بالنسبة لمهن المعلوميات. وبالتالي، توجد مديرية النظم المعلوماتية في قلب تلك التحولات والتطورات التكنولوجية.

ومن ثم، فمن الطبيعي أن تتمحور تكوينات أعوان مديرية النظم المعلوماتية بالأساس حول موضوعات المعلوميات والنظم المعلوماتية.

الفقرة 4:

إن تكوينات MBA التنفيذية وCESGOS قد همت مدراء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، لكن أيضا مختلف مسؤولي الصندوق :

- CESGOS مع المدرسة الوطنية العليا للضمان الاجتماعي فرنسا : (1رئيس قسم، 5 رؤساء وكالات، 1رئيس مصلحة، 1 مفتش).

- Exécutive MBA ESA LMS(الحماية الاجتماعية) : (5 مدراء جهويين، 6 رؤساء أقسام، 1 قابض)

- ماستر (Master) تقنية تدبير المشاريع (معهد صندوق الإيداع والتدبير - مدرسة المناجم) : (1 مدير قطب، 4 مدراء مركزيين، 1 مدير جهوي).

• التمركز على مستوى مقدمي التكوين

الفقرة 1 و2

تمت هيكلة برنامج Damancompétences من خلال مشاريع تتضمن عمليات متجانسة ومترابطة فيما بينها. وتم ضم المشاريع السبعة وعشرين في 20 مجموعة لها نفس الطبيعة وتشتمل على عمليات يمكن إسنادها لمقدمي خدمات متخصصين.

كل تلك المجموعات كانت موضوع طلبات عروض مفتوحة مكنت من اختيار مقدمين لخدمة تكوين تتنوع بين القطاع العمومي والقطاع الخصوصي، وذلك طبقا لمقتضيات الصفقات العمومية

III. جواب وزير التشغيل والتكوين المهني

(نص مقتضب)

نظام معلوميات الصندوق

مستفيدا من تجربته المتعلقة بالتصميم المديري الذي تم إعداده في 1993-1992 وطبقا لتوصيات تقرير «إعداد مخطط تحسين نظام الإنتاج « المنجز في 2001 من طرف (CAPGEMINI, ERNEST ET YOUNG) ، اعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في 2002 إعادة صياغة تدريجية لنظامه المعلوماتي بناء على منهج يقوم على التطوير عبر لبنات متقابلة.

ومن ناحية أخرى، وبغية التوازي مع إستراتيجية الصندوق، اعتمد هذا الأخير في مختلف مخططاته الثلاثية -2002 2005، 2006-2008 و2009-2011) تدابير ذات أولوية على المدى المتوسط والقصير:

- فترة 2005-2002: التهيئ لتطبيق التأمين الإجباري عن المرض وإعادة صياغة العلاقة مع المؤمنين عدم الاعتماد على الوثائق المادية بالنسبة للأداء، والتصريح بالأجور عن بعد وأداء الاشتراكات عن بعد وتحسين ظروف الاستقبال.
- فترة 2008-2006: تحديث الخدمة المقدمة للمنخرطين وللمؤمنين.
- فترة 2011-2009: تحديث التجهيزات المعلوماتية وأمن نظام معلومات الصندوق ومخطط استمرارية الاستغلال وإعادة صياغة البرامج المعلوماتية للتعويضات وإعادة تنظيم وظيفة نظام المعلوميات في الصندوق.

وفي نهاية المخطط الثلاثي الثالث، سيكون على مشروع افتحاص النظام المعلوماتي أن يقدم تقييما لتطور الإستراتيجية الأولية واقتراح رؤية إستراتيجية جديدة.

ومن جهة أخرى، تميزت الفترة مابين 2004 و2010 بما يلي:

- تطبيق توصيات تقرير «إعداد مخطط تحسين نظام الإنتاج «؛
- تعزيز اللامركزية؛
- تحديث أدوات العمل؛
- دخول التأمين الإجباري عن المرض حيز التطبيق؛
- اعتماد الآلية في مهنة التفتيش والمراقبة؛
- إزالة الصفة المادية عن التصريح بالأجور؛
- توسيع شبكة الوكالات من 47 وكالة إلى 83 حليا.

وبإيجاز فإن مهن الصندوق تعرف تطورا مستمرا والتزاماته مع المنخرطين والمؤمنين تعرف كذلك تحولات دائمة . كل هذا يظهر تلقائيا في النظام المعلوماتي للصندوق الذي يعمل جاهدا لمواكبة هذه التطورات.

تدبير الطلب العمومي

وتجدر الإشارة إلى أن إنجاز الصفقات يعرف في بعض الأحيان إكراهات خاصة لا علاقة لها بأطراف الصفقة. وفيما يخص افتحاص الصفقات فهومسجل في برنامج عمل الصندوق برسم سنة 2011 والذي تمت الموافقة عليه من طرف المجلس الإداري للصندوق.

وكل الملاحظات المثارة في هذا الشأن تبقى تقنية وتتعلق بصفقات محددة، قام الصندوق بإعطاء الشروحات والتوضيحات الكافية بخصوصها في مشروع جوابه على تقرير المجلس.

تدبير الموارد البشرية

فيما يتعلق بنظام تعويضات مستخدمي وأطر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، فإن هذه المسألة سيتم دراستها خلال إعداد المرسوم التطبيقي للفصل 14 من الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1-72-184 المتعلق بنظام الضمان الاجتماعي والذي ينص على تحديد النظام الأساسي لمستخدمي وأطر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وذلك بتنسيق مع الوزارة المكلفة بالمالية والوزارة المكلفة بالوظيفة العمومية والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

من جهة أخرى، فإن تكوين الموارد البشرية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي فهي نقطة مسجلة في برنامج عمل الصندوق من أجل الاستجابة للحاجيات المؤسساتية والخاصة للصندوق وتقوية اختصاصاته على المستوى المركزي والجهوي والمحلي. وتتم برمجة هذا التكوين من طرف لجنة مركزية تبحث في مدى ملاءمة التكوين المطلوب مع مسار المرشح المعني بالأمر من أجل تحسين المردوديات الجماعية والفردية لمواكبة تنمية وتطور مهنة التأمين والتدبير. غير أن الملاحظات المثارة والمتعلقة بهذه النقطة تبقى مهمة ويجب أخذها مستقبلا بعين الاعتبار من طرف الصندوق.

IV. جواب وزير الاقتصاد والمالية

(نص مقتضب)

إن التأخير المسجل راجع بالأساس إلى طول عملية الإعداد والمصادقة على ميزانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. وهكذا فإنه لا يمكن إعطاء تأشيرة للصفقات التي تم تفويتها إلا بعد المصادقة على ميزانية الصندوق ومن تم إرسالها إلى مراقب الدولة من أجل ذلك. أما بالنسبة لتأشيرة هده الصفقات، فقد أسندت في آجال معقولة لم تتعد 8 أيام.

يلخص الجدول التالي ما تمت الإشارة إليه سالفا، حيث يبين تواريخ المصادقة على ميزانية الصندوق برسم سنتي 2008 و2009 وتواريخ المصادقة على الصفقات المشار إليها أعلاه وتواريخ إرسال هده الصفقات لمراقب الدولة من أجل منح التأشيرة.

تاريخ المصادقة على الميزانية	رقم الصفقة	تاريخ مصادقة مدير الصندوق	تاريخ الإرسال إلى مراقب الدولة	تاريخ منح التأشيرة	آجال منح التأشيرة
17/06/2008 تحت رقم 2\2721	2008/ 8	04.04.2008	15.07.2008	22.07.2008 تحت رقم 35/2008	8
13/05/2009 تحت رقم 2/1876	118/2008	31.12.2008	26.06.2009	02.07.2009 تحت رقم 10/2009	7
	01/2009	06.01.2009	30.06.2009	03.07.2009 تحت رقم 14/2009	4

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
- الوحدات الطبية -

أقدم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي [الصندوق] خلال سنوات السبعينات والثمانينات، على التدخل في ميدان التطبيب وتقديم الخدمات الصحية حيث قام بتشييد 13 وحدة صحية [المصحات] موزعة على تسع مدن من المملكة من بينها 5 بالدار البيضاء الكبرى. وشيدت هذه المصحات فوق مساحة إجمالية تبلغ 204.518م2 بني منها 90.130م2. وصممت هذه المصحات التسع 1048 سريرا. إلا أنها تشتغل حاليا بطاقة سريرية لا تتعدى 972 سريرا.

وتشغل المصحات الثلاثة عشر، خلال سنة 2002، 2.294 مستخدما من بينهم 320 طبيبا، وبتوالي عمليات المغادرة الطوعية التي نظمها الصندوق مابين 2005 و2009، تقلص هذا العددإلى 1654 سنة 2010 (105 طبيب، 1011 ممرض و538 مستخدم إداري).

أما الميزانية المرصودة لهذه المصحات، فقد بلغت 654,0 مليون درهم عام 2010، منها 598,71 مليون درهم للتسيير مقابل 55,3 مليون درهم للاستثمار. ويخصص ما يفوق نصف هذه الميزانية لتغطية نفقات الموارد البشرية أي مبلغ 340.835 مليون درهم.

وخلال سنة 2010، بلغ عدد المستفيدين من الخدمات المتوفرة بهذه المصحات 658.631 مريضا، قبل من بينهم لأجل الاستشفاء 55.542 شخصا أي بنسبة تناهز 8,43 بالمائة مما ساعد على تحقيق رقم معاملات بمبلغ 417,35 مليون درهم استخلص منها خلال نفس السنة نسبة 90 بالمائة أي حوالي 374,80 مليون درهم.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس

قام المجلس بمراقبة تسيير قطب الوحدات الصحية بالإدارة المركزية للصندوق وثلاث مصحات [درب غلف والإنارة وسطات]. وأسفرت عملية المراقبة على استخلاص الملاحظات والتوصيات الرئيسية التالية:

أولا. الإحداث وتدبير الموارد

1. الإطار القانوني والتنظيمي

إثر مراقبة هذه المحاور، تم الوقوف عند النقائص التالية:

• الوحدات الصحية: تدبير بحكم الواقع وانعدام وضوح رؤية مستقبلية

أنشئت المصحات المذكورة بطريقة غير عادية حيث أنها لم تؤسس بنص قانوني صادر عن سلطة حكومية مؤهلة، يحدد مهامها وحدود اختصاصاتها وطرق ممارستها ونمط تدبيرها. كما أن الظهير الشريف بمثابة قانون 1-72-184 المؤرخ في 27/7/1972 المتعلق بالضمان الاجتماعي لا يتضمن من بين اختصاصاته مهمة تقديم الخدمات الصحية. وفي ظل غياب نصوص قانونية خاصة بها، ظلت هذه الوحدات تعتمد في تدبيرها على مزيج من القواعد الخاصة بالمؤسسات العمومية والأعراف المتبعة في القطاع الخاص أواللجوء إلى تطبيق تعليمات صادرة عن الإدارة العامة للصندوق. ومن أجل تصحيح هذا الوضع، (تطبيق مقتضيات القانون رقم 00-65 الخاص بالتغطية الصحية الإجبارية) فقد شرع الصندوق في محاولة تفويض تدبير الوحدات الصحية منذ 2005 معتمدا على تقليص النفقات المرصودة لها دون الأخذ بعين الاعتبار لخصوصياتها. ومنذ ذلك الحين ولحد الآن، ومع فشل المحاولة الأولى للتدبير المفوض، دخلت المصحات في وضعية يطبعها الجمود والانتظار والترقب وانعدام رؤية مستقبلية واضحة مما ترتب عليه ركود وتقلص نشاط هذه الوحدات التي أصبحت تعتمد بالدرجة الأولى الأطباء المؤقتين (Vacataires) كما هومبين أسفله. كما أن ارتفاع كتلة الأجور دفع بإدارة الصندوق

إلى فرض مساهمات شهرية إجبارية على المصحات دون مراعاة باقي التزاماتها مما أثر سلبا على توازن ميزان أداءاتها وبالتالي تراكم ديونها. وعلى سبيل المثال لا الحصر، فقد فرضت على مصحة سطات، خلال سنة 2010، مساهمة بمبلغ 12.000.000 مليون درهم علما أن التزاماتها إزاء ممونيها تبلغ 7.578.066 مليون درهم (نفقات تسيير بمبلغ 19.578.066 مليون درهم) كما أن مستخلصاتها في نفس السنة لم تتعد مبلغ 14.344.816 مليون درهم وهوما نتج عنه عجز بمبلغ 5.233.249 مليون درهم. والحالة هذه، فقد أصبح تدبير هذه الوحدات الصحية يدورفي حلقة مفرغة لا يمكن الخلاص منها إلا بقرار استراتيجي واضح وحازم.

• تنظيم قطب الوحدات الطبية والمصحات

طبقا لمقتضيات الفصل الأول من مقرر وزير التشغيل والتكوين المهني الخاص بتنظيم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، يحدد تنظيم هذا الأخير وفق الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في هذا المقرر. إلا أن تنظيم الصندوق لا يحترم هذه المقتضيات حيث إن تنظيم جميع أقطابه بما فيه قطب الوحدات الطبية مخالف بطريقة غير مشروعة لما هومنصوص عليه في المقرر أعلاه. كما أن المصحات لا تخضع بدورها لأي تنظيم هيكلي مقنن. وبالتالي، فكل التعويضات عن المهام المترتبة على هذه الهيكلة التنظيمية غير الرسمية تعد لا مشروعة.

لذلك، يوصي المجلس الصندوق بتسريع تطبيق مقتضيات الفصل 84 من القانون رقم 00 - 65 وذلك بتفويض تسيير المصحات أوبتبني نمط تسيير مناسب آخر.

2. تدبير الموارد البشرية

• توظيفات بدون تنظيم مباريات

استنادا إلى فحص ملفات التوظيف الخاصة بقطب الوحدات الصحية والمصحات الثلاث عشر خلال الفترة 2003 إلى 2010، تبين أن الصندوق لا يحترم مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية الذي ذكرت به الاتفاقية المنظمة لشؤون موظفي الصندوق (فصول 12 و1 و5). وينص هذا المبدأ على أن كل مرشح يوظف وجوبا على أساس مباراة أوعلى أساس الديبلوم أوعلى أساس اختبار مهني (الفصل 22 من قانون الوظيفة العمومية والفصل 5 من الإتفاقية). وهكذا يكتفي الصندوق بالتوظيف بواسطة «رسائل التزام وعقود».

• الاعتماد الحاد على المستخدمين المؤقتين

تقلص عدد الأطباء الدائمين بالمصحات الثلاثة عشر بنسبة 67 في المائة مرورا من 320 سنة 2005 إلى 105 سنة 2010. وهكذا، أصبحت هذه المصحات ترتكز بالدرجة الأولى على المستخدمين المؤقتين خصوصا الأطباء. فعلى سبيل المثال، وصل عدد الأطباء الدائمين بمصحة درب غلف إلى 22 طبيبا مقابل 72 طبيبا مؤقتا، وبمصحة الإنارة وصل عدد الأطباء الدائمين إلي 6 أطباء بينما عدد الأطباء المؤقتين 58 . وأخيرا تشتغل مصحة سطات ب 64 طبيبا مؤقتا مقابل طبيبين اثنين دائمين.

ويعتبر الاعتماد على المستخدمين المؤقتين إحدى الخصائص الأساسية للتدبير المتذبذب وحالة الترقب الذين يطبعان الفترة ما بين 2005 و2010 والتي تجلت مظاهرها فيما يلي :

- أصبح إحداث أوحذف الاختصاصات الطبية بالمصحات غير خاضع لأي معيار موضوعي (نوعية الأمراض التي تعرفها المنطقة، عنصري التكامل والمنافسة مع القطاعين العام والخاص...) بل رهين بوجود أوعدم وجود الأطباء المؤقتين المختصين.
- عدم استقرار عدد التخصصات وعدد الأطباء المؤقتين الذين لا يلتزمون بالعمل بالمصحات لمدة محددة بل يحتفظون بحق المغادرة متى شاءوا.
- الأطباء المؤقتين غير محفزين بدافع تحقيق أهداف المصحات لأنهم لا يشعرون بالانتماء إليها.

• النموالتصاعدي للنفقات الخاصة بالمستخدمين المؤقتين

لاحظ المجلس أن النموالمتصاعد الذي عرفته نفقات المستخدمين المؤقتين لم يصاحب بنموفي رقم معاملات الوحدات الصحية. فعلى سبيل المثال، ازدادت نفقات المستخدمين المؤقتين بمصحات درب غلف واكادير وطنجة على التوالي بنسبة 180,05 و89,69 و136,75 بالمائة في حين لم تتعد نسب نمورقم معاملاتها 26,17 و36,26 و40,35 في المائة. كما لوحظ أن نفقات المستخدمين المؤقتين ببعض المصحات لا تتناسب مع حجمها ومع رقم معاملاتها حيث إن مصحتي اكادير وطنجة تستهلك ما يقارب نفقات درب غلف وحجمهما أصغر بكثير من حجم هذه الأخيرة كما أن رقم معاملاتهما لا يتجاوز على التوالي نصف وثلث رقم معاملات مصحة درب غلف. ويجد هذه الوضعية تفسيرها في انعدام ترشيد توظيف المؤقتين وانعدام الحزم والجدية في عملية تصفية مستحقاتهم.

• المجاملة في تشغيل مستخدمين مؤقتين

يمكن القول أن بعض التوظيفات الخاصة بالمستخدمين المؤقتين هي أقرب للمجاملة منها إلى توظيفات ضرورية. وتعكس الأمثلة التالية هذا الوضع :

- تشغيل صيدلانيتان بمصحة الإنارة في الوقت الذي لا تتوفر فيه مصحة سطات على أي صيدلاني.
- تشغيل عدة أطباء بمصحة سطات علما أنهم يمارسون الطب بمستشفيات عمومية وبمدن نائية [العيون، مراكش، وجدة، طنطان..] في الوقت الذي يفترض فيه حضورهم المنتظم بالمصحة.
- إسناد مهمة» مستخدم متجول» لطبيب مارس بمصحة المحمدية بغرض القيام بمهام الحراسة بمصحة الإنارة، وهوأمر تمنعه مقتضيات الفصل 18 من النظام الداخلي للمصحات.
- تشغيل طبيب بمصحة سطات منذ فاتح يناير 2010 بينما عقدة تشغيله لم يتم توقيعها إلا بتاريخ فاتح ابريل 2010 .
- تشغيل طبيبين مختصين في الطب الباطني واثنين مختصين في الجراحة التقويمية بمصحة سطات سنة 2010 . هذا، ولم يتعد إنجاز االطبيبين الأولين 42 فحصا طبيا أي أقل من فحصين في الشهر لكل واحدمنهما؛ أما إنجاز الطبيبين الأخيرين فلم يتجاوز عملية واحدة لكل منهما.

• تشغيل موظفين عموميين

إن غالبية الأطباء ونسبة لا بأس بها من الممرضين الذين يمارسون بالمصحات هم موظفون عموميون ينتمون لأجهزة عمومية مختلفة دون أن يرخص لهم من طرف الوزارات التابعين لها. وهذه الممارسة تعتبر مخالفة صريحة لمقتضيات الفصل 15 من النظام الأساسي للوظيفة العمومية الذي يمنع على كل موظف أن يمارس بصفة مهنية أي نشاط يدر عليه دخولا.

• تشغيل المتقاعدين والمستفيدين من المغادرة الطوعية

بعض الأطباء والممرضين المشتغلين بالمصحات هم موظفون منتمون لأجهزة عمومية مختلفة سبق لهم أن استفادوا من المغادرة الطوعية. وهذه الوضعية تعد خرقا صريحا لمقتضيات المرسوم رقم 811-04-2 بتاريخ 30 /12 /2004 الخاص بإحداث تعويض للمستفيدين من عملية المغادرة الطوعية والذي يمنع اشتغال هؤلاء بأية صفة كانت في الإدارات والمؤسسات العمومية تحت طائلة إرجاع التعويضات التي استفادوا منها. ويتعلق الأمر على الخصوص بطبيب بمصحة درب غلف وبممرض بمصحة الإنارة.

كما أن فئات أخرى من الأطباء والممرضين سبق أن أحيلوا على التقاعد أوالتقاعد الطوعي من المصحات نفسها ولكن تمت إعادة تشغيلهم كمستخدمين مؤقتين. وهذا الوضع مخالف لمقتضيات القانون رقم 77/99 بتاريخ 15 /02/ 2001 الذي يمنع الجمع بين الأجر وراتب التقاعد أوأي دخل مماثل.

لذلك يوصي المجلس الصندوق باحترام مبادئ الشفافية والمساواة في ولوج المناصب العمومية ويذكره باحترام القواعد القانونية الجاري بها العمل فيما يتعلق بتشغيل المستخدمين المؤقتين.

3. تدبير النفقات

• اللجوء المتكرر لإبرام صفقات تفاوضية

يلجأ الصندوق وبوتيرة كبيرة لإبرام العديد من الصفقات التفاوضية. إلا أن التعليلات التي يقدمها لتبرير هذه الممارسة لا تندرج ضمن الاستثناءات التي يشير إليها المرسوم الخاص بالصفقات العمومية. فعلى سبيل المثال، من بين التعليلات التي يلجأ إليها الصندوق: «كون مسطرة طلب العروض لم تتم بعد» أو« تفادي تجاوز السقف المحدد لسندات الطلب» أو« الطبيعة المعقدة والمستعجلة للتوريد» دون أن تتوفر حقيقة الشروط القانونية المبررة لحالتي الاستعجال أوالطابع المعقد حيث يتعلق الأمر باقتناء الأدوية والسوائل الطبية وتغذية المرضى وعملية التنظيف والتطهير. وتمثل الصفقات رقم : 6/2009، 14/2009، 16/2009، 3/2010 و5/2010 مثالا لهذه التجاوزات.

• البدء بتنفيذ الصفقات قبل المصادقة عليها

يتم الشروع في تنفيذ العديد من الصفقات، من قبل الوحدات الصحية قبل المصادقة عليها. لاسيما تلك المتعلقة بتغذية المرضى واقتناء السوائل الطبية والمواد الصيدلية والتنظيف. مما يعد خرقا سافرا لمقتضيات الفصل 78 من المرسوم الخاص بالصفقات العمومية. ودليلا على ذلك، نورد على سبيل المثل الصفقات رقم : 26/2008 و60/2008 و1/2010....

• اللجوء إلى إبرام صفقات تسوية

يفضي البدء في تنفيذ الصفقات قبل المصادقة عليها إلى اللجوء إلى عمليات تسوية بعدية سواء في إطار الصفقة المعنية بعد المصادقة عليها أوبواسطة إبرام صفقات تفاوضية وكلتا الحالتين لا تستندان إلى أي أساس قانوني. ويتعلق الأمر أساسا بصفقات تبرم لتسوية تجاوز السقف القانوني لسندات الطلب وكذا بصفقات موجهة لتسوية عمليات اقتناء مواد التغذية والسوائل الطبية وخدمات التنظيف التي جرت العادة بالاستمرار في استهلاكها خلال « المرحلة الانتقالية» الفاصلة بين نهاية أجل صفقات الإطار المتعلقة بها وإبرام صفقات جديدة. ونذكر على سبيل المثال (الصفقة رقم 14/2008 الخاصة بتغذية المرضى بدرب غلف وبمبلغ 554.729,98 درهم، الصفقة رقم 30مكرر/2009 الخاصة بالتنظيف بمبلغ 559.683,47 درهم والصفقة رقم 24/2010 بمبلغ 746.040,35 درهم).

وعليه، يوصي المجلس الصندوق باحترام مقتضيات المرسوم الخاص بالصفقات العمومية فيما يتعلق بنفقات الوحدات الطبية.

4. تدبير المداخيل

• إحداث الصناديق وتعيين القيمين عليها

لا تتوفر المصحات على شساعات ولا على شسيعين معينين وفق ما تنص عليه التعليمات الخاصة بشساعة النفقات والمداخيل، بل هناك صناديق للتحصيل وبتسميات متعددة (صندوق، صندوق رئيسي، صندوق ثانوي) يقوم عليها أشخاص غير معينين بصفة قانونية وأحيانا مكلفين بمهام الفوترة كما هوالحال بمصحة درب غلف.

• إلغاء بعض المستحقات ووضع أخرى في طريقها إلى الإلغاء

قام الصندوق، وبمساعدة مكتب للدراسات، بتحديد مبلغ الديون المستحقة للمصحات (مصاريف التطبيب والاستشفاء) الباقي استخلاصها والتي يعود تاريخ استحقاقها إلى سنة 2001 فما قبل والتي استعصى استخلاصها (3.093.137,19 درهم بمصحة سطات على سبيل المثال) وتم تقديمها إلى المجلس الإداري الذي صادق على إلغائها دون مراعاة مقتضيات الفصل 73 من مرسوم المحاسبة العمومية الذي يمنح سلطة التقرير في هذه الحالات إلى وزير المالية. كما تم سحب المستحقات الباقي استخلاصها للفترة مابين 2002 و2006 من دفاتر تتبع المداخيل وذلك لأجل الإعداد لطرحها على سكة الإلغاء بنفس طريقة سابقتها.

وعليه، يوصي المجلس الصندوق باحترام القواعد المنظمة لمدا خيل ونفقات الوحدات الصحية.

5. تدبير المعدات

• غياب الصيانة الداخلية للمعدات

لوحظ أن الصيانة الداخلية مهمشة بالمصحات التي تمت مراقبتها. وخير دليل على ذلك كمية ونوعية الوسائل المرصودة لوحدات الصيانة. حيث لا تتوفر لا على المحلات ولا على الأجهزة الضرورية للقيام بمهامها. كما نذكر على سبيل المثال أن وحدة الصيانة بدرب غلف تتكون من تقنيين ومن كهربائي واحد بمصحة الإنارة.

• سحب المعدات في طور الاستعمال

لوحظ أن سحب المعدات طور الاستعمال وإحالتها على المتلاشيات، بالوحدات الطبية، لا يخضع لأية ضوابط. حيث إن بعض التجهيزات التي لم تعد قابلة للاستعمال تبقى مهملة داخل المصالح الطبية نظرا للتأخر في صدور أوتفعيل قرار سحبها (قرار صدر سنة 2009 وحتى بداية سنة 2011 لم يتم الشروع في تنفيذه). كما أن قرار السحب لا يؤخذ من قبل لجنة مؤهلة لذلك ولا يدون أي محضر بشأنه ولا يرفق بالوصف الدقيق للمعدات حين سحبها. وعلاوة على ذلك، فالمعدات المسحوبة تبقى عرضة للإتلاف لأنها لا تودع في أماكن أمنة ومحروسة درءا لتفكيكها وضياع قطعها ومع طول مدة انتظار بيعها يتلاشى ما تبقى منها وتفقد قيمتها.

لذلك، يوصي المجلس ا لصندوق بتقويم نمط تدبير معدات مصحاته.

ثانيا. أنشطة الوحدات الطبية

1. الأنشطة العلاجية

وعيا منه بالإختلالات التي تطبع تدبير الوحدات الصحية، قام الصندوق، عن طريق مكتب للدراسات بإبرام صفقة رقم 35/2007 بمبلغ 782.400,00 درهم لإنجاز دراسة تفحص الوضع الذي تعمل فيه تلك الوحدات لأجل وضع منهجية كفيلة بتحسين أداء المصحات. إلا أن نتائج هذه الدراسة لم يتم تفعيلها واستمرت النقائص التي وقفت عليها كما تبرهن على ذلك الملاحظات التالية.

• تطور أهم مؤشرات نشاط وفعالية الوحدات الطبية

لوحظ أن التوجه العام لأنشطة هذه الوحدات يغلب عليه الركود في الوقت الذي يفترض فيه النموالمستمر. فعلى سبيل المثال، انخفض عدد المرضى الواردين على مصحتي درب غلف والإنارة على التوالي من 130.524 عام 2006 إلى 120.149 عام 2010 ومن 99.490 عام 2005 إلى 50.654 عام 2010 أي بنسبة 7 و49 في المائة. أما الفحوصات الطبية فقد تقلصت بدورها بهاتين المصحتين بنسبة 15 و32 في المائة مرورا من 88.897 سنة 2004 إلى 75.093 سنة 2010 بالنسبة لدرب غلف ومن 44.420 سنة 2005 إلى 29.998 سنة 2010 بمصحة الإنارة. وبقي عدد المقبولين للاستشفاء، خلال السنوات الثمانية الأخيرة، بمصحات سطات، الإنارة ودرب غلف، على التوالي، راكضا في معدل 2300، 5000 و6000 حالة سنويا.

• العمليات الجراحية والأنشطة الإشعاعية وأنشطة المختبرات

لأجل تبيان أنشطتها، تعمد المصحات إلى جمع معاملات تسعيرة الخدمات المقدمة بدلا من جمع الأعمال الفعلية المنجزة. وهذه الطريقة تبرز مدى هيمنة المنظور والتوجه الماليين اللذان يتحكمان في ممارسات هذه الوحدات عوض إبراز الفعالية في ميداني التطبيب والاستشفاء. ورغم ذلك فإن أنشطتها في هذه الميادين تتسم بالركوض الواضح.

• معدل نسبة شغل الأسرة

لا تتعدى هذه النسبة 43 %. بمصحة درب غلف و54 % بمصحة الإنارة و35 %. بمصحة سطات. وتتميز هذه النسب بالضعف في سطات والركود في درب غلف والتقهقر في الإنارة (67% سنة 2005) فهي تعكس ضعف جاذبية وتنافسية هذه المصحات. وهذا مما ساهم في هزالة مرد ودية الرأسمال المستثمر فيها خاصة البنايات والمعدات التقنية التي تتطلب

رصد نفقات وتكاليف ثابتة غير قابلة للتقليص. وفي غياب نشاط داخلي مستمر قادر على تحريك هذه المعدات التقنية (مصلحة الأشعة والمختبرات)، فقد أصبحت موجهة نحوتلبية حاجيات الزبناء العابرين مثلها في ذلك مثل باقي العيادات الخصوصية. والحالة هذه فإن مؤشرات الإنتاجية والمر دودية التي يعتمدها الصندوق لا تعكس الأنشطة الفعلية لهذه المصحات الذي يجب أن يحسب بعدد المواطنين الذين تلقوا العلاجات الضرورية داخلها من جهة ومن جهة ثانية لكون جزء كبير من حالات K et B تم تحقيقه مع زبناء عابرين كما هوموضح في فقرات لاحقة.

2. المصالح الإستشفائية

• أقسام مجهزة وغير مستغلة

أثناء زيارة المجلس للوحدات الطبية الثلاثة (درب غلف والإنارة وسطات)، لوحظ أنها تتوفر على غرف تتسع لسريرين ومجهزة باللوازم الطبية وبالمرافق الصحية ومكيفات الهواء اللازمة. إلا أ ن نسبة تشغيلها ضعيفة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب كما تم تفصيله أعلاه.

• طاقم شبه طبي (ممرضين وتقنيين) غير كاف

فعلى سبيل المثال، فإن مصلحة التوليد (بطاقة 26 سريرا) ومصلحة التطبيب (20 سريرا) بمصحة الإنارة تشتغلان على التوالي بممرضين ومساعدة ممرض في الأولى وممرضين فقط في الثانية. أما بمصحة درب غلف فإن مصلحة جراحة الأعصاب وجراحة العظام (بطاقة 40 سريرا) تعمل بممرضين كما تعمل مصلحة الجراحة العامة (بطاقة 40 سريرا) بممرض واحد ليلا. ونشير في هذا الصدد، أن المرجع المعياري الذي وضعته المنظمة العالمية للصحة هوممرض واحد لكل ثلاثة أسرة وليس نسبة التشغيل كما أثارها الصندوق في معرض رده على ملاحظات المجلس.

3. هياكل الطب التقنية

• ضعف استغلال المركبات الجراحية

تتوفر مصحتي درب غلف والإنارة على مركبات جراحية كبيرة ومجهزة بالمعدات الطبية اللازمة. إلا أن الطاقة السريرية لهذه المصحات لا يمكن معها تشغيل عدد قاعات هذه المركبات (8 قاعات ل186 سريرا بدرب غلف و6 قاعات ل86 سريرا ب الإنارة) بطريقة تضمن مرد وديتها. وبعد تفحص سجلاتها، تبين جليا ضعف استغلال هذه المركبات حيث لا يتعدى المعدل اليومي للعمليات المنجزة بها 6 بالإنارة و8 بدرب غلف. ولأجل المقارنة، فإن مستشفى ابن سيناء، على كبره، يتوفر على جناح مكون من 12 غرفة للعمليات.

• مختبرات التحاليل الطبية

لوحظ أن المختبرات مجهزة بكيفية لائقة ومزودة بالثلاجات وغرف التبريد اللازمة. إلا أن هذه التجهيزات لا تتم مراقبتها بصفة دورية منتظمة كما أنها غير مزودة بمحركات الإغاثة وبصفارات الإنذار، التي تنطلق بمجرد حلول أي عطب بها، وذلك تفاديا لفساد المواد المودعة داخله. كما لوحظ أن الممرضين المكلفين بأخذ عينات الدم لم يتلقوا التكوينات اللازمة بتقنيات ما قبل أخذ الدم من إعداد وتهيئ المرضى وكيفية نقل وترتيب العينات...وأخطر من ذلك هوأن الطبيب البيولوجي المشرف على مختبر مصحة الإنارة مستخدم مؤقت وفي فترات غيابه تقرأ وتحلل نتائج التحليلات من طرف التقنيين فقط.

• مصالح الأشعة

توجد مصلحة الأشعة بمصحة الإنارة بمكان غير آمن ومعرض لخطر الفيضانات. كما أن تموقعه بممر للمرضى يجعلهم عرضة للإشعاعات المحتملة. إضافة إلى ذلك، لم يسبق لمصالح الأشعة بجميع المصحات أن تم مراقبته من طرف المركز الوطني للحماية من الأشعة. ولا يتوفر العاملون بهذه المصلحة على أجهزة قياس كميات الأشعة(Dosimètres) التي يتعرضون لها أثناء مزاولة مهامهم.

• الصيدلية

أسست البناية التي تحوي صيدلية مصحة الإنارة في مكان مهدد بالفيضانات وخير دليل على ذلك حصل في أواخر سنة 2010 حيث تعرضت هذه الصيدلية لفيضانات أتلفت عددا مهما من الأدوية والمستهلكات الطبية حصرت قيمتها الإجمالية في مبلغ 465.870,74 درهم. وتدار هذه الصيدلية من قبل صيدلانيين مؤقتين واحد مكلف بالأدوية والأخر بالمستهلكات الطبية علما أن تدبير هاتين المادتين لا يحتمل التجزيء.

• وحدات طبية متنقلة في وضعية إهمال

أربع وحدات طبية متنقلة، بقيمة محاسبية صافية محددة في 64.053,95 درهم، تخلى الصندوق عن تشغيلها منذ سنة 2007. ولم يقرر في شأنها لا إعادة التشغيل ولا البيع بل تركت في الهواء الطلق عرضة للتلاشي ونهب ما صلح من قطعها.

وعليه، يوصي المجلس الصندوق بإدخال خيار الجودة ضمن مختلف أنشطة وأوجه تدبير الوحدات الصحية التابعة إليه.

II. جواب المدير العام لصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

(نص مقتضب)

أولا-الإنشاء وتدبير الموارد

1. الإطار القانوني والتنظيمي

• الوحدات الطبية تدبير للواقع وعدم وضوح الرؤية

الفقرة 1 و2:

يندرج إنشاء الوحدات الطبية للصندوق في إطار تعزيز عرض العلاجات الصحية بالمغرب. كما أن إنشاء هذه الوحدات تمت برمجته ضمن المخطط الثلاثي 1981-1979 للدولة المغربية. وفي نهاية سنة 2004، كان من بين التعديلات التي أدخلت على ظهير 27 يوليوز 1972 المتعلق بنظام الضمان الاجتماعي،تسوية الوضعية القانونية لهذه الوحدات. وهكذا، ينص هذا الظهير على : «أن مؤسسات العلاج والوقاية التابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والموجودة بتاريخ نشر هذا القانون في الجريدة الرسمية تبقى خاضعة لأحكام الفصل 44 من القانون 65.00 بمثابة مدونة التغطية الصحية الأساسية».

الفقرة 3 و4:

تعتبر مصحات الضمان الاجتماعي محركا لتنمية القطاع الصحي بالمغرب، وتشكل مرجعا وطنيا في مجال التكفل بالمرضى وتقديم خدمات صحية لجميع أصناف المرضى. كما قامت هذه الوحدات، قبل دخول نظام التأمين الإجباري عن المرض حيز التطبيق، بالتحمل الجزئي لمصاريف العلاج (تخفيض 50%) بالنسبة للمؤمنين غير المتوفرين على نظام للتغطية الصحية.

منذ سنة 2002 اعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي برنامجين قصد تأهيل هذه الوحدات وإعدادها للتدبير المفوض وذلك تطبيقا لأحكام الفصل 44 من القانون 65.00 ومن أهم محاور هذين البرنامجين :

- تحسين الخدمات المقدمة للمرضى ؛
- ترشيد التنظيم التقني، الطبي، الإداري، الإيوائي والتدبيري؛
- السعي إلى تحقيق التوازن المالي لهذه المصحات ؛
- ملاءمة الموارد البشرية لأنشطة الوحدات الطبية؛
- التحكم في المصاريف الثابتة؛
- تكييف العرض مع الطلب؛
- رفع وتيرة إنجاز الاستثمارات المعتمدة خلال الفترة 2007-2008.

وتجدر الإشارة إلى أن أعمال التأهيل لا تستهدف فقط إعداد هذه الوحدات للتدبير المفوض، وإنما ترمي أيضا إلى عقلنة تدبير عرض العلاجات المقدمة من قبل هذه المصحات.

وبخصوص المساهمات المطلوبة من الوحدات الطبية من أجل المشاركة في تمويل أجور مستخدميها، فهي تهدف إلى تحقيق التوازن المالي لهذه الوحدات.

إن العجز الحاصل في مصحة الصندوق بسطات، شأنها شأن باقي المصحات، شهد تراجعا ملحوظا خلال الفترة الممتدة بين 2003 و2010. حيث ارتفع مجموع العائدات من 41,6 مليون درهم سنة 2003 إلى 9,16 مليون درهم سنة 2010. وانتقلت المصاريف من 3,19 مليون درهم سنة 2003 إلى 4,26 مليون درهم سنة 2010، أي أن هذا العجز تراجع بنسبة 26%.

الفقرة 5 :

إن رؤية الصندوق واضحة بخصوص هذا الموضوع. فمآل الوحدات الطبية هوتفويض التدبير كما قرر مجلس الإدارة. وتشهد أنشطتها تطورا جيدا (رقم المعاملات34+ % برسم الفترة 2007-2010. وتطور المصاريف متحكم فيه كما يشهد على ذلك ناتج الاستغلال الذي هوفي تحسن مستمر (- 50%).

• تنظيم قطب الوحدات الطبية ومصحات الضمان الاجتماعي

الفقرة 1

شهد نشاط الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تطورا كبيرا منذ إعادة هيكلة مصالحه سنة 2002. ولمواجهة هذا التطور مع التحضير لهيكلة جديدة، تم إجراء بعض التعديلات على هيكلة قطب الوحدات الطبية مع مراعاة عدد المناصب المالية المصادق عليها من قبل مصالح وزارة المالية. وبالتالي، فليست هناك تعويضات مقبوضة بصفة غير قانونية.

2. تدبير الموارد البشرية:

• التوظيف بدون مباراة

باستثناء بعض الكفاءات الخاصة والموجهة إلى مناصب المسؤولية عالية التأهيل (متعاقدين)، فإن جميع التوظيفات التي قام بها الصندوق لفائدة وحداته الطبية كانت مطابقة للقوانين والمساطر الجاري بها العمل وفي إطار طلب للترشيح وإجراء مباراة.

- سنة 2004، 30 منصب شغل (ممرضين ومحاسبين)
- سنة 2005، 25 منصب شغل (ممرضين)
- سنة 2006، 7 مناصب شغل (ممرضين)
- سنة 2009، منصبان (تقني عالي).

• اللجوء المفرط إلى المستخدمين بصفة مؤقتة (vacataires)

يعتبر اللجوء إلى هذا النوع من التوظيف خيارا استراتيجيا يفرضه ارتفاع كتلة أجور المستخدمين بكيفية قارة حيث يستجيب اعتماده لتنويع المصاريف وضمان استمرارية الخدمات الطبية. ذلك أن المؤشر (كتلة الأجور+مصاريف VAC)/ مقسومة على رقم المعاملات انتقل من 140% في سنة 2006 مقابل 99% سنة 2010 بالنسبة لكتلة أجرية تبلغ 320 مليون درهم (بما فيها الترقيات القانونية والحوارات الاجتماعية).

وقد أنجزت الوحدات الطبية عدة دراسات تمكنها من أن تنسجم مع المعايير والقواعد الوطنية والدولية التي تنظم هذا المجال:

- التشخيص الداخلي والخارجي المنجز من قبل مكتب الدراسات (2001/2002)
- إعادة التأهيل : التقيد بالمعايير الدولية لمساطر وبروتوكولات العلاجات والوقاية الصحية والسلامة والتجهيز التقني والإيواء ودفتر العلاجات وإعادة تنظيم المصالح الطبية، إلخ...والمنجزة من قبل SOS الدولية، (2003/2005).

لا يخضع اختيار التخصصات إطلاقا لتوفر المستخدمين المؤقتين (vacataires)، وإنما يخضع لمشاريع المؤسسة الخاصة بالوحدات الطبية وكذا الإستراتيجية الطبية الخاصة بكل مصحة.

أما بخصوص الوحدة الطبية أكادير فإن لجوءها إلى توظيف المستخدمين المؤقتين «Vacataires» جاء نتيجة تضاعف قدرتها السريرية وذلك دون اللجوء إلى توظيف الموظفين الدائمين.

• مصاريف المستخدمين المؤقتين "vacataires"

الفقرة 1 :

المؤشر المناسب للحكم على هذا التطور هو(كتلة الأجور+مصاريف المؤقتين) نسبة إلى رقم المعاملات وهوعلى الشكل التالي :

الوحدة الطبية	2006	2010
درب غلف	138 %	84 %
اكادير	84 %	67 %
طنجة	115 %	84 %

الفقرة 2 و3 :

إن مقارنة رقم المعاملات نسبة إلى تحملات المؤقتين ينبغي أن تأخذ في الاعتبار بنية المستخدمين القارين والمؤقتين. ويبين الجدول التالي وضعية الوحدات المذكورة :

الوحدة الطبية	هيئة الأطباء (الدائمين)	الهيئة شبه الطبية (الدائمة)	(الهيئة الطبية (المؤقتة vacataires	الهيئة شبه الطبية (المؤقتة) vacataires
درب غلف	16	144	60	78
اكادير	5	65	57	64
طنجة	2	48	47	62

• النقطة الفرعية الثالثة (توظيفات"المجاملة")

- الصيدلانيتان المؤقتتان المعينتان بمصحة الإنارة :

إن المؤقتتين بمصحة الإنارة تشتغل كل واحدة منهما ثلاثة أنصاف أيام، أي ثلاثة أيام في الأسبوع.

أما الدكتور جرهاني رشيد الصيدلي في علم الأحياء فقد تم توظيفه بمصحة سطات منذ 2010.

- وبخصوص اللجوء إلى مؤقتين من جهات بعيدة فهوعارض ويمارس أساسا خلال أيام السبت والأحد وأيام العطل والأعياد.

- تعيين طبيب يشتغل بكيفية دائمة بمصحة المحمدية كطبيب "مؤقت جوال"

تبعا لما تقتضيه المصلحة، وفي إطار وضع مصحات الدار البيضاء الكبرى ضمن شبكة، تقوم هذه الأخيرة بتبادل داخلي لمستخدميها الدائمين. ولا يهم هذا التبادل إلا الاختصاصات التي يصعب توظيف مستخدمين مؤقتين فيها.

- عمل طبيب مؤقت بمصحة سطات منذ شهر يناير 2010، في حين

لم توقع عقدة المؤقتين إلا في فاتح أبريل -2010:

أمام بعض الحالات الخاصة، تلجأ الوحدات الطبية بعد موافقة قطب الوحدات الطبية إلى توظيف استعجالي لمن يخلف الطبيب المؤقت الذي يخل بالتزامه أوالطبيب المؤقت الذي يكون في حالة مرض، وذلك من أجل ضمان استمرارية العلاجات المقدمة للمرضى، وهذا ما يفسر الفارق بين تاريخ التعيين الفعلي وتاريخ توقيع العقد نظرا للوقت الذي تتطلبه الإجراءات الإدارية.وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحالات نادرة ولا تشكل قاعدة عامة.

• تشغيل موظفين عموميين

منذ إنشاء الوحدات الطبية، لجأت هذه الأخيرة إلى خدمات مستخدمي طبيين وشبه طبيين تابعين لوزارة الصحة العمومية في إطار اتفاقية شراكة بين الوزارة والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (انظر نسخة من الاتفاقية، سبق أن أرسلها الصندوق لمستشاري المجلس الأعلى للحسابات).

• تشغيل مستفيدين من المغادرة الطوعية ومتقاعدين بصفة مؤقتين " Vacataires"

لا يتعلق الأمر إطلاقا بالتوظيف، بل بعقد تقديم خدمات مؤدى عنها شريطة الإدلاء بشهادة الضريبة مصادق عليها.

• النقطة الفرعية الثالثة (اللجوء إلى صفقات التسوية) :

تم التأشير على الصفقة 14/2008 وتبليغها بتاريخ 30/05/2008، وتم التأشير على الصفقة رقم 30 مكرر/2009 بتاريخ 26/01/2009 وتبليغها بتاريخ 28/10/2009،كما تم التأشير على الصفقة 24/2010 بتاريخ 23/20/2010 وتبليغها بتاريخ 26/02/2010، وبذلك فهي مطابقة لفترة الخدمات المقدمة.

3. تدبير المداخيل

إنشاء صناديق وتعيين مكلفين بها

نظرا لعدم وجود نظام قانوني محدد بوضوح، فإن التوصية المتعلقة بوكالات النفقات والمداخيل ليست مطبقة. ومنذ سنة 2005 وبناء على القانون 69.00 المنظم للمراقبة المالية للدولة على المؤسسات العمومية والمؤسسات الأخرى والصادر في الظهير رقم 1.03.195 بتاريخ 16 نونبر 2003 (الفصلين 8 و10)، يتقيد الصندوق بالقرار DE/SPC /2.6225 لوزارة المالية بمثابة التنظيم المحاسباتي والمالي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

• ديون معتبرة عديمة القيمة وأخرى موضوعة في طريق التلاشي

الفقرة الثانية :

يتم تتبع المداخيل أيضا بالنسبة لديون سنوات 2005 وما قبلها. وهكذا، فإن مقبوضات الوحدات الطبية إلى غاية 31/12/2010 قد بلغت 374،79 مليون درهم، منها 13 ،62 مليون درهم بالنسبة لمصحة درب غلف برسم ديون سنوات 2005 وما قبلها.

وإلى غاية 31/12/2009، كانت المقبوضات في السنوات من 2001 إلى 2006 كالتالي :

السنة	المقبوضات بالدرهم
2001	48534
2002	12625
2003	75514
2004	88971
2005	780922

إلى غاية هذا اليوم، مازالت هذه الديون مسجلة في حسابات الوحدات الطبية وتراعي مبدأ الحذر والحيطة، وقد تم تقييد مؤونات في المحاسبة ولم يقدم أي اقتراح باعتبار الديون عديمة القيمة إلى الهيئات المختصة.

4. تدبير التجهيزات

• النقطة الفرعية الأولى (انعدام الصيانة الداخلية للتجهيزات

إن كافة تجهيزات الوحدات الطبية متوفرة على عقود للصيانة مبرمة مع مقدمي خدمات خارجيين، ولا تهم الصيانة

الداخلية إلا جوانب الخدمات الداخلية مثل الكهرباء والترصيص إلخ... وذلك في إطار إسناد الأعمال الخارجة عن صميم مهنة الصندوق إلى جهات خارجية (الاستراتيجية الطبية).

ثانيا - أنشطة الوحدان الطبية

1. أنشطة العلاجات

ب.1

كان إنشاء نهج الجودة الإستشفائية، والتي كانت موضوع الصفقة 35/2007، يهدف إلى تحسين جودة التكفل بالمرضى، وذلك بغية التوصل إلى نسبة من التطابق مع المساطر والبروتوكولات المعتمدة في إطار إعادة هيكلة المصحات في مجالات الوقاية والسلامة والإيواء والتجهيزات التقنية (تصل إلى 90%).

وهكذا وصلت نسبة التطابق إلى 90% في نهاية 2010 باستثناء مصحة طنجة (83%).

أما فيما يخص نتائج الدراسة التي أجراها مكتب LMS في سنة 2007 و2009حول مدى رضا الزبناء، فإنها تعبر عن تحسن مستمر ملاحظ داخل جميع الوحدات الطبية، وأن معدل مؤشر الرضا قد انتقل من 70% إلى 90%، باستثناء مصحتي طنجة والجديدة حيث بلغ على التوالي 78%و83%.وهذا التحسن المستمر هونتيجة لنهج الجودة المتبع.

2. مصالح العلاجات

ب.2

• قلة اليد العاملة شبه الطبية

إن أعداد العاملين شبه الطبيين منتشرة بشكل كاف على صعيد المصالح الإستشفائية، علما بأن نسبة استغلال الأسرة لا تتعدى 50%.

أما فيما يخص اللجوء إلى المستخدمين المؤقتين «vacataires »،فقد أتاحت هذه العملية فرصة تحديد عدد الممرضين تبعا لعدد المرضى الموجودين داخل الوحدة الطبية. وبالتالي، فهذا مطابق لمبدأ ترشيد النفقات المنصوص عليه داخل الإستراتيجية الطبية.

3. البنيات الطبيةالتقنية

• مختبرات التحليلات

إن قراءة وشرح نتائج التحاليل تتم بواسطة الأطباء البيولوجيين المتخصصين وفي حالة غيابهم يتم إرسال هذه النتائج عبر شبكة الانترانيت الداخلية إلى مصحات أخرى كمصحة درب غلف.

• مصالح الفحص بالأشعة

توجد مصلحة الأشعة بالقرب من مصلحة المستعجلات وذلك لأسباب تقنية. ولا يفتح الباب الرابط بين هذه المصلحة وباقي المصالح إلا للضرورة.

ومن جهة أخرى تمت مراسلة المركز الوطني للوقاية من الإشعاع من أجل تجديد جهاز قياس الإشعاع لمراقبة مستوى إشعاع القاعات التابعة لمصلحة الأشعة.

- الصيدلة:

إن فيضانات سنة 2010 كانت حدثا استثنائيا أدى إلى خسائر في مخزون الأدوية والمعدات الطبية القابلة للاستهلاك

كما أخلت هذه الفيضانات بالسير العادي داخل هذه المصلحة.

• إهمال الوحدات الصحية المتنقلة :

يعزى التأخير الملحوظ في عدم إصلاح الوحدات الصحية المتنقلة إلى مشروع تحويلها إلى وكالات تابعة للنظام العام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وذلك في إطار ترشيد النفقات.

III. جواب وزير التشغيل والتكوين المهني

(نص الجواب كما ورد)

لعبت مصحات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي منذ إحداثها في السبعينات دورا مهما في تطوير قطاع الصحة بالمغرب. وقد كانت تشكل مرجعية وطنية في مجال التكفل بالمرض وجودة العلاجات المقدمة. كما كانت خدماتها تقدم لجميع فئات المرضى، بالإضافة إلى منح امتيازات لفائدة المؤمنين الاجتماعيين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذين كانوا يستفيدون من سياسة دعم التعويضات التي يتحملها النظام العام للضمان الاجتماعي بتخفيض 50 % من تعريفة العلاجات.

من أجل ضمان حكامة جيدة وتتبع أنشطة هذه الوحدات الطبية، تم إحداث وحدة إدارية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بهدف تأمين تتبع وتطوير أنشطتها. وتبعا لتوجهات المجلس الإداري للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، تم وضع مخطط استراتيجي سنة 2002 يرمي إلى إعادة هيكلة هذه الوحدات والتخفيف من الدعم الذي يتحمله النظام العام للضمان الاجتماعي. ويركز المخطط الاستراتجي على الأهداف الأساسية التالية:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى،
- ترشيد التنظيم التقني والطبي والإداري والإيوائي والتدبيري؛
- السعي إلى تحقيق التوازن المالي للمصحات من أجل تدبير سليم متحكم في المصاريف؛
- ملاءمة الموارد البشرية لأنشطة الوحدات الطبية؛
- التحكم في المصاريف الثابتة؛
- تكييف العرض مع الطلب.

وقد عملت إجراءات إعادة الهيكلة المتخذة في هذا الاتجاه على تحسين التدبير وتقديم العلاجات من طرف الوحدات الطبية، (التطهير، إعادة الهيكلة، الإستراتجية الطبية، مناهج الجودة). أما ما يتعلق بالعجز، فقد عرف تحسنا ملموسا كما تبرهن على ذلك مؤشرات منجزات سنوات 2003 -2010 حيث انتقل هذا العجز من 12845 ألف درهم سنة 2003 إلى 9451 ألف درهم سنة 2010.

أولا - إحداث وتدبير الموارد

- **الإطار القانوني والتنظيمي**

نظرا لعدم وجود إطار قانوني لهذه المؤسسات، صادق البرلمان في نونبر 2004 على مقترح قانون يقضي بتعديل الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1-72-184 الصادر في 15 جمادى الثانية 1392 الموافق ل 27 يوليوز 1972 المتعلق بنظام الضمان الاجتماعي، كما تم تغييره وتتميمه لاسيما بالقانون رقم 02 - 17 بإضافة المادة 4 التي تنص على تسوية الوضعية القانونية لهذه المؤسسات: (المادة 4: « إن مؤسسات العلاج والوقاية التابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، والموجودة في تاريخ نشر هذا القانون في الجريدة الرسمية تبقى خاضعة فيما يخص تدبيرها لأحكام المادة 44 من القانون رقم 65.00 المتعلق بالتغطية الصحية الأساسية»).

ومن أجل احترام مقتضيات المادة 44 من القانون رقم 65.00 بمثابة مدونة التغطية الصحية الأساسية الذي ينص على عدم الجمع بين التأمين الإجباري الأساسي عن المرض وتدبير مؤسسات العلاج، فإن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي كهيئة مدبرة للتأمين الإجباري الأساسي عن المرض اختار التدبير المفوض لمصحاته، وفي هذا الصدد، أعلن الصندوق سنة 2007 عن طلب عروض دولي والذي على إثره تم اختيار مجموعة إسبانية « USP Hospitales ». لكن بعد المفاوضات التي أجرتها المجموعة مع الصندوق حول شكليات هذه العملية، انسحبت المجموعة الإسبانية لأسباب تتعلق بضمانات بنكية فرضها الصندوق للاحتياط ضد المخاطر المحتملة. وكان من المتوقع الإعلان عن طلب عروض ثان سنة 2009 لكن هذه العملية لم تتم بسبب الأزمة الاقتصادية التي عرفها العالم وبذلك تم تأخير مشروع التدبير المفوض لمصحات الضمان

الاجتماعي.

كما عرف الصندوق سنة 2010 مشكلا قانونيا آخرا يتجلى في انتهاء الفترة الانتقالية التي تسمح بالجمع بين تدبير التأمين الإجباري الأساسي عن المرض وتدبير مؤسسات العلاج إلى غاية غشت 2010 الذي تنص عليه المادة 44 من القانون 65.00 المذكور آنفا، إلا أن الإشكال تمت تسويته سنة 2011 وذلك بمصادقة البرلمان على مقترح قانون رقم 19.11 بتعديل هذه المادة حيث تم تمديد هذا التاريخ من 31 غشت 2010 إلى 31 دجنبر 2012 (منشور بالجريدة الرسمية بتاريخ 30 يونيو2011).

- **تدبير الموارد البشرية**

لجأ الصندوق إلى المستخدمين المؤقتين بالوحدات الطبية وذلك من أجل تخفيض كتلة الأجور التي كانت تفوق رقم المعاملات لهذه الوحدات ولأجل تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية التي ترمي إلى الرفع من مستوى هذه الوحدات. طريقة التوظيف هاته سمحت للمصحات بإعادة التقويم المالي وملاءمة مواردها البشرية مع أنشطتها وتأمين المداومة الطبية. ومن خلال هذا الاختيار، انخفضت كتلة الأجور من 400 مليون درهم سنة 2006 إلى 320 مليون درهم سنة 2010.

ومن جهة أخرى، أنجز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حسب حصيلة إنجازاته لسنة 2010 عدة افتحاصات حول التعويضات الممنوحة للمستخدمين المؤقتين وراجع إجراءات تصفية أتعابهم.

إضافة إلى ذلك، أدرج الصندوق في برنامج عمله لسنة 2011 الذي صادق عليه المجلس الإداري التدابير التالية :

- إعداد قانون إطار للعاملين شبه الطبيين المؤقتين حسب النشاط وحسب المصلحة؛
- تحديد النسب التي تسمح بتقييم نشاط الطبيب المؤقت؛
- العمل على تطبيق المسطرة الجديدة لتدبير التعويض عن الحراسة والخدمة الإلزامية ومدة أداء العمل.

بخصوص توظيف الموظفين العموميين، فقد لجأت الوحدات الطبية منذ إحداثها إلى توظيف المستخدمين الطبيين والشبه الطبيين لمصالح الصحة العمومية في إطار اتفاق شراكة مبرم بين وزارة الصحة والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

وفيما يتعلق بالملاحظات الخاصة التي أثارها المجلس الأعلى للحسابات في هذا الإطار والتي قدم الصندوق بشأنها الأجوبة المناسبة في مشروع النشر، تجب الإشارة إلى أن التدابير والإجراءات الإدارية (عقود وقرارات التوظيف) تتم متابعتها والتأشير عليها من طرف المصالح المعنية للوزارة المكلفة بالمالية التي تحرص على شرعية هذه الإجراءات.

- **تدبير النفقات**

اعتمد الصندوق فيما يتعلق بالصفقات الإجراءات المنصوص عليها في القوانين الجاري بها العمل، وخاصة مقتضيات المرسوم رقم 2-06-338 الصادر بتاريخ 15 فبراير 2007 المحدد لشروط وكيفيات تمرير صفقات الدولة . وفي هذا الإطار تم اللجوء إلى مقتضيات الفصل 72 من المرسوم المذكور أعلاه (الصفقة التفاوضية) في مجالات محددة (السوائل الطبية، أعمال المطعم، المنتجات الصيدلية ومواد الاستهلاك الطبي) وذلك من أجل عدم إعاقة أنشطة هذه الوحدات الطبية وكذا لأسباب تقنية (مثال الصفقات المبرمة مع شركة « AIR LIQUIDE » التي تستعمل أجهزة تقنية لا يمكن استعمالها من طرف مقدمي خدمات آخرين).

ومع ذلك، فإن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ملزم باحترام القوانين المعمول بها في هذا المجال وباحترام قوانين المنافسة إذا ما توفرت الشروط لدى مجموعة من مقدمي الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يجب الإشارة إلى أن المصالح المعنية بالوزارة المكلفة بالمالية التي تسهر على تطبيق القوانين الجاري بها العمل في هذا المجال تتابع عن كثب عملية تمرير الصفقات التي يقوم بها الصندوق.

- **تدبير المداخيل**

نظرا لعدم وضوح وتحديد المقرر المتعلق بوكالات النفقات والمداخيل، يعمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتطبيق القرار رقم DE/SPC/2.6225 لوزير المالية بمثابة التنظيم المحاسباتي والمالي للصندوق. ويمكن الإشارة هنا أيضا، إلى أن الوزارة المكلفة بالمالية تعمل على تتبع عمليات المداخيل وتسهر على تطبيق القانون الجاري به العمل في هذا المجال.

- **تدبير التجهيزات**

تعتبر الملاحظات المثارة من طرف المجلس الأعلى للحسابات جد مهمة مما يتوجب على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أن يأخذها بعين الاعتبار وخاصة ما يتعلق بصيانة التجهيزات التي يتوفر عليها محترما في ذلك القواعد المنظمة لهذا النوع من العمليات.

ثانيا - أنشطة المصحات الطبية

- **أنشطة العلاجات**

تبعا للتوجهات والقرارات المتخذة من طرف المجلس الإداري للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والتي تهدف إلى تحسين تدبير الوحدات الطبية قصد مواجهة العجز المالي المسجل منذ سنوات وتوقيف الإعانات التي يتحملها النظام العام للضمان الاجتماعي، اعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مساطر وبروتوكولات للرفع من جودة الخدمات خاصة في مجالات الوقاية والسلامة والإيواء والتجهيزات التقنية. وهكذا وصلت نسبة التطابق إلى 90% في نهاية سنة 2010. وعلى الرغم من الركود الذي عرفته أنشطة الوحدات الطبية لكل من درب غلف والإنارة وسطات والانخفاض في عدد الفحوصات التي أثيرت في تقرير النشر للمجلس الأعلى للحسابات، فإن استطلاعات الرضا المنجزة لفائدة الصندوق عن طريق مكتب LMS سنة 2007 وسنة 2009 تبين بوضوح الرفع من جودة الخدمات في جميع الوحدات الطبية للصندوق من 70 % إلى 90 % باستثناء مصحتي طنجة والجديدة من 78 % إلى 83 %. كما عرفت مؤشرات الإنتاج خلال الفترة ما بين 2007 إلى 2010 تطورات إيجابية (5+ % من المرضى المعالجين، + 164% من المرضى الذين تم استشفاؤهم، 24+ % من الخاضعين للجراحة، 13+ % الذين أجروا التحاليل الطبية، 38+ من المرضى الخاضعين للفحص بالأشعة و+ 34 من الخاضعين للغسيل الكلوي.

أما فيما يخص الملاحظة المتعلقة بهيمنة الرؤية المالية في طريقة عمل الوحدات الطبية وتوجيه أنشطتها نحوإرضاء الاحتياجات الخارجية عن طريق خدمات التجهيزات التقنية (الفحص بالأشعة، المختبرات والغسيل الكلوي) بدلا عن الرفع من عدد المرضى المعالجين. فينبغي الإشارة في هذا الصدد، إلى أن هذه المقاربة تندرج في إطار تحسين وضعيتها المالية والرفع من عدد المرضى المعالجين وتحمل نفقات الصيانة.

- **خدمات العلاجات**

فيما يتعلق بالملاحظة المتعلقة بالأماكن المجهزة بشكل جيد وغير مستغلة بالشكل المطلوب، فقد تبنى الصندوق نهج الجودة كما تم تفسيره من قبل، وذلك من أجل تحسين نسبة استغلال الأسرة مستقبلا.

أما بالنسبة لقلة العاملين شبه الطبيين داخل مصحة الإنارة ومصحة درب غلف التي تخالف معايير المنظمة العالمية للصحة OMS»»، فقد عمل الصندوق على ترشيد نفقات التسيير علما أن نسبة استغلال الأسرة داخل هذه الوحدات لا تتعدى 50 %. زيادة على ذلك، فهي تلجأ إلى توظيف المستخدمين المؤقتين من أجل توفير العدد الكافي من مقدمي العلاجات مقارنة مع عدد المرضى الموجودين.

- **هياكل الطب التقني**

إن ضعف استغلال غرف العمليات ومختبرات التحليلات يعود إلى ضآلة نسبة استغلال الأسرة بالوحدات الطبية، ولكن مادامت هذه الوحدات مجهزة بشكل جيد فمن الأكيد أن العمليات الطبية والجراحية والتحاليل ستجرى في ظروف مناسبة ولائقة لما سيكون له انعكاسات إيجابية على ارتفاع الطلب لولوج هذه الوحدات.

المركز الاستشفائي ابن سينا
– المديرية العامة ومستشفى ابن سينا –

المركز الاستشفائي ابن سينا مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .أنشئت بالظهير الشريف رقم 1-82-5 الصادر بتاريخ 30 ربيع الأولى 1403 الموافق ل 15 يناير 1983الخاص بتنفيذ القانون رقم 37-80 المتعلق بالمراكز الاستشفائية. ويخضع لوصاية وزارة الصحة ومراقبة وزارة الاقتصاد والمالية طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسات العمومية. كما ينص على ذلك الفصل 4 من المرسوم رقم 2-86-74 الصادر بتاريخ 20 ذوالقعدة 1408 الموافق 5 يوليوز 1988 المتعلق بتطبيق القانون رقم 37-80 الخاص بالمراكز الاستشفائية.

وحسب مقتضيات المادة 2 من القانون المشار إليه أعلاه .فقد أنيطت بالمركز الاستشفائي ابن سينا المهام التالية:

- تقديم العلاجات الطبية.
- القيام بالأبحاث الطبية في احترام تام لأجساد المرضى ومعنوياتهم وكرامتهم .
- المساهمة في التعليم الطبي السريري الجامعي والصيدلي وفي تكوين الممرضين.
- الإسهام في تحقيق الأ هداف المسطرة من طرف الدولة في الميدان الصحي.

ويتكون المركز الاستشفائي ابن سينا من مديرية عامة تضم 30 مصلحة إدارية ومن 10 مؤسسات استشفائية : منها 9 مستشفيات ومركز للفحص وعلاج الأسنان. وتتوفر هذه المؤسسات الاستشفائية على 65 مصلحة إدارية و97 مصلحة استشفائية. طاقتها الاستعابية السريرية 2535 سرير وهوما يمثل نسبة 12% من الطاقة السريرية على الصعيد الوطني. وتشغل 6069 موظف منها 413 طبيب أستا ذ باحث و155 طبيب عام وخاص و6 صيادلة و10 أطباء في جراحة الأسنان و1090 طبيب مقيم و146 طبيب داخلي و2115 ممرض وممرضة و290 عون إداري و563 تقني و1281 عون خدمة.

وقد ارتفعت ميزانيته من مبلغ 559.746.791,08 درهم سنة 2003 إلى مبلغ 915.007.308 23 درهم سنة 2009 منها 882.257.308,23 درهم لميزانية التسيير و32.750 .00.000 درهم لميزانية الإستثمار.

ولا تدخل في هذه الميزانية أجرة الأطباء الأساتذة الباحثين التي تتحملها وزارة التعليم العالي.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أ – نتائج وأداء المركز الاستشفائي ابن سينا

حقق المركز الاستشفائي ابن سينا خلال السنوات الأخيرة (2009-2006) كمعدل سنوي 78.000 قبول استشفاء للمرضى في جميع التخصصات. بمعدل 9 أيام من الإقامة الاستشفائية لكل مريض. وقد ترتب على هذا النشاط كمعدل سنوي. إجراء ما يناهز 17000 عملية جراحية مبرمجة و15000 عملية جراحية مستعجلة و21000 عملية الولادة منها 20% قيصرية و170000 فحص طبي مستعجل و230000 فحص خارجي

أما فيما يتعلق بالنشاط المتعلق بالتشخيص عن طريق الأشعة والتحاليل الطبية. فقد حقق المركز كمعدل سنوي خلال نفس الفترة ماينا هز 211000 فحص إشعاعي عادي و31000 فحص بأجهزة سكانوكرافي العامة و40000 فحص ايكوكرافيا و8500 ايكودوبلر و3500 فحص برنين الصدى المغناطيسي (IRM) و1370000 تحليل طبي وبيولوجي. إلا أنه لوحظ انخفاض يتراوح ما بين 5% و23% فيما يتعلق بالتشخيص عن طريق الأشعة حسب نوعية الفحوص ، وهكذا, فقد تم تسجيل انخفاض بنسبة,22,55% بالنسبة لفحص إيكودوبلر حيث حقق المركز 10937 فحص سنة 2006

مقابل فقط، 8470 فحص سنة 2009 وانخفاض بنسبة 6% فيما يتعلق بالفحوصات الإشعاعية العادية (224584 فحص سنة 2006 مقابل 211077فحص سنة2009) ، كما شهد أيضا انخفاض في فحوصات ايكوكرافيا (41423 فحص سنة 2006 مقابل 39046 فحص سنة2009) ، كما أن هناك أنشطة أخرى عرفت انخفاضا ملحوظا كالعلاجات المتعلقة بالأمراض السرطانية، وهكذا، فقد انخفضت العلاجات المتعلقة ب Radiothérapie بنسبة 36% سنة 2009 بالمقارنة مع سنة 2006, (2846 علاج سنة 2006 مقابل 1797 علاج فقط سنة2009) وبنسبة 29% فيما يتعلق ب chimiothérapie (153357 علاج سنة 2006 مقابل 113130 علاج فقط سنة2009).

أما بالنسبة للعمليات الجراحية المتعلقة بزرع الكلي، فان المركز لم يحقق إلا عملية واحدة سنة2009 بينما سبق له أن حقق 11 عملية لزرع الكلي سنة 2006 و3 عمليات سنة 2007 و4 عمليات سنة 2008 .

فيما يتعلق بمردودية الأطباء الجراحين، فإن المركز الذي يتوفر على 181 طبيب جراح بمختلف التخصصات الجراحية لا يحقق إلا 17500 عملية جراحية كمعدل سنوي، أي بمعدل 80 عملية جراحية في السنة لكل طبيب جراح ، وهوما يعني أن كل طبيب جراح يقوم بأقل من عملية واحدة كل يومين من أيام العمل 0,44.

أما فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للمرضى، فإن البحث الذي قام به المركز خلال ابريل 2010 على عينة من المرضى: 1250 مريض الذين تمت معالجتهم بمختلف المؤسسات الاستشفائية والمتعلق برضى المرضى، أظهر على أن نسبة عدم الرضى لازالت مرتفعة بسب بعض الاختلالات التي أفرزها هذا البحث، حيث عبر:

- 56,2 في المائة من المرضى المستجوبين عن عدم رضاهم لمدة الانتظار من أجل إجراء الفحوصات الطبية التكميلية والعمليات الجراحية

- 5,5 في المائة منهم عن استيائهم من الجوالاجتماعي داخل المستشفى،
- 38,5 في المائة منهم عن عدم رضاهم عن جودة المأكولات المقدمة لهم خلال إ قامتهم بالمستشفى،
- 11,5 في المائة عن عدم رضاهم عن ظروف الاستقبال بمصلحة الدخول والأداء،
- 18,5 في المائة عن عدم رضاهم عن جودة التكفل بهم عند شعورهم بالآلام،
- 16,5 في المائة عن عدم رضاهم عن نظافة الغرف وعن عددها.....

ب- فيما يخص مستشفى ابن سينا

مستشفى ابن سينا هومستشفى عام، أغلبية مصالحه تختص في الجراحة: 3 مصالح في الجراحة العامة ، مصلحة واحدة في جراحة العروق ، مصلحتان في جراحة المسالك البولية ، مصلحة واحدة في جراحة القلب والشرايين ، مصلحة واحدة في جراحة الصدر، مصلحة واحدة في جراحة التقويم، مصلحة واحدة في جراحة الجهاز العصبي، مصلحة واحدة في جراحة العظام، مصلحة واحدة في زراعة الكلي و3 مصالح طبية ومصلحة أمراض الجلد ومصلحة أمراض الغدد ومصلحة الطب النووي و5 مصالح للمستعجلات ويشغل 2286 موظف منها : 166 طبيب أستاذ باحث، 23 طبيب مختص، و48 طبيب عام، 381 طبيب مقيم، 98 طبيب داخلي، 846 ممرض وممرضة و82 عون إداري و168 تقني و474 عون خدمة. ويعد هذا المستشفى من أهم المؤسسات الاستشفائية للمركز الاستشفائي ابن سينا، حيث يحقق لوحده أ كثر من 50 بالمائة من نشاط المركز. إلا أن هذا المستشفى يعاني من عدة اختلالات نذكر منها على الخصوص:

• ضعف المردودية فيما يتعلق بالنشاط الخاص بالفحوصات الخارجية

أظهرت دراسة نتائج مركز العيادات الخارجية للمستشفى عن الفترة الممتدة مابين 2006 و2009 خاصة فيما يتعلق بالعيادات الطبية، انخفاض مستمر لنشاطه بنسبة 9في المائة سنويا وبالخصوص سنة2008 حيث بلغت نسبة الانخفاض 21,56 في المائة بالمقارنة مع نتائج 2006.كما أظهرت هذه الدراسة توقف بعض أنشطته كالتنظير كما تدهور أداؤه فيما يتعلق بالفحص بالأشعة كما يبين ذلك الجدول التالي :

تطور نشاط مركز العيادات الخارجية مابين 2006 و2009

الخدمات المقدمة	2006	2007	2008	2009	
الفحوصات الطبية	44752	41878	36283	40700	-9%
تدليك طبي	3174	2802	2288	2825	-11%
العلاج	3560	3258	2167	335	-91%
الفحص بالأشعة	3384	3539	3964	806	-76%
التنظير	18	0	0	0	-100%
اختبار تحت الجلد	2	0	0	0	-100%
Lithotripsie	368	930	680	584	+59%
المجموع	55258	52407	45382	45250	

المصدر : مصلحة المعلوميات لمركز العيادات الخارجية

ومن جهة أخرى، نشير إلى أن أنشطة المستشفى يؤمنها بالخصوص الأطباء المقيمين والاختصاصيين وفئة قليلة من الأطباء الأساتذة، بحيث، من بين 154طبيب أستاذ الذين يتوفر عليهم المستشفى، نجد فقط 39 طبيب أستاذ هم الذين يؤمنون الفحوصات الخارجية بالمستشفى من بينهم 6 أطباء رؤساء مصالح استشفائية، بينما131 طبيب أستاذ أي ما يعادل نسبة 75 في المائة منهم لا يقومون بالمرة بأية فحوصات خارجية، بينما في مؤسسة استشفائية جامعية، الأطباء الأساتذة هم الذين كان من المفروض عليهم أن يقوموا بالفحوصات الخارجية التي تعتبر أول وأهم مرحلة في العلاج، لأنها هي التي تؤمن التوجيه السليم للمريض نحوالمصلحة الاستشفائية المختصة، وبالتالي، فإن غياب أغلبية الأطباء الأساتذة على مستوى الفحوصات الخارجية يتسبب في هدر75 في المائة من الإمكانات المتوفرة لدى المستشفى في تحسين جودة العلاجات المقدمة للمرضى.

• اختلالات على مستوى المركبات الجراحية

تجرى العمليات الجراحية بهذا المستشفى عبر المركب الجراحي الرئيسي وأيضا عبر المركبات الجراحية الموجودة داخل بعض المصالح الاستشفائية، إلا أن هذه الأخيرة لا تتوفر على شروط السلامة ولا على المعايير الهندسية والمعمارية الواجب احترامها من أجل خلق مركب جراحي. بالإضافة إلى ذلك، هذه المركبات لا تخضع لأية مراقبة من طرف الإدارة. وفي هذا الإطار، نسوق حالة المركب الجراحي الموجود بمصلحة جراحة القلب والشرايين-أ-. فهذه المصلحة تسير مركبها الجراحي بصفة مستقلة عن إدارة المستشفى حيث تؤمن احتياجاتها لإجراء العمليات الجراحية بطرقها الخاصة، فهي تلزم المرضى باقتناء الآلات الضرورية لإجراء العمليات الجراحية من طرف ممون خاص تربطه علاقة خاصة مع رئيس المصلحة، كما أن هذه المصلحة لا تصرح للإدارة بالهبات المحصل عليها ، نذكر على سبيل المثال: المضخة الفارغة، آلة تعقيم أدوات الجراحة من نوع سيزا ،جهاز إحساس وإشعار بالتغيرات في الشرايين ماركة فيليبس، أقنعة التنفس ماركة هاميلتون. بالإضافة إلى ذلك، عمد رئيس المصلحة إلى إدخال 14 أجيرا للاشتغال بالمصلحة دون ترخيص من طرف الإدارة.

أما فيما يتعلق بأنشطة المركب الجراحي الرئيسي، فإن نشاطه لم يعرف أي تحسن بعد عملية الإصلاح. فبالعكس عرف نشاطه تراجع بنسبة 3,56 بالمائة سنة 2010 بالمقارنة مع سنة 2009. للتذكير فإن هذا المركب تم إغلاقه لمدة 3 سنوات: 2006 -2007 و2008 من أجل عملية الإصلاح.

أما فيما يخص مرودية أطباء الجراحة العاملين بالمركب الجراحي الرئيسي في ميدان الجراحة العامة، جراحة العروق، جراحة المسالك البولية، جراحة الصدر وجراحة التقويم والبالغ عددهم 60 طبيب جراح من بينهم 47 طبيب أستاذ ، فإن إنتاجهم لم يتعدى 5386 عملية جراحية سنة 2009، أي بمعدل 90 عملية في السنة 221- يوم عمل- لكل طبيب جراح، وهوما يعني أن كل طبيب جراح ينجز عملية واحدة كل يومين من أيام العمل.

• الشواهد الطبية الشرعية

فيما يتعلق بالشواهد الطبية الشرعية الخاصة بحوادث الشغل، لوحظ غياب نظام المراقبة على المداخيل المتعلقة بتسليم الشواهد الطبية الشرعية ، بحيث نجد بعض أطباء الجراحة المكلفين بالحراسة ينجزون الشواهد الطبية الشرعية على أوراق تحمل اسم المستشفى غير مرقمة وغير مسجلة بسجلات المستشفى ومداخيلها لا توضع في صندوق المستشفى، وإنما توزع بين أطباء الجراحة المكلفين بالحراسة الذين يعتبرونها كنوع من التعويض على الحراسة، وذلك في غياب أي نص قانوني أوتنظيمي يجيز ذلك.

• الصيدلية المركزية للمستشفى

لا يتوفر مستشفى ابن سينا على صيدلية تستجيب للمعايير الهندسية والمعمارية الواجب احترامها من أجل توفير الشروط اللازمة لحفظ جودة الأدوية وسلامتها. فما يطلق عليه بالصيدلية المركزية هوعبارة عن مجموعة من الأماكن في أسفل عمارة المستشفى يتم فيها تخزين الأدوية ومواد العلاج والأجهزة الطبية، وهذه الأماكن ليست لها تهوية ولا مشمسة ولا مكيفة . وتمر منها مسالك السوائل الطبية وخاصة الأوكسجين الذي يشكل خطرا عل صحة العاملين بالصيدلية وعلى جودة الأدوية. كما تمر من وسط هذه الأماكن قنوات المياه العديمة التي لم تخضع لأية صيانة. وهذه الصيدلية المركزية لا تتوفر على مخرج للإغاثة. كما أن قاعة التبريد المتعلقة بها معطلة، والأدوية التي تحتاج الاحتفاظ بها في البرودة، فإنها تخزن في قاعة التبريد الخاصة بالمطبخ، إلا أن هذه الأخيرة لا تتوفر على جهاز الإنذار في حالة ارتفاع الحرارة ولم يسبق لها أن خضعت للأي اختبار من أجل التأكد من صحة درجات الحرارة المعلن عنها.

• إصابات المستشفى

حسب الدراسة التي أنجزت في هذا الميدان سنة 2006 وتم نشر نتائجها سنة 2007، فإن تغلب إصابات المستشفى يساوي 17,8 في المائة وتعد هذه النسبة أعلى نسبة تغلب إصابات المستشفى في العالم.

وهذه النسبة ترتفع إلى 50 في المائة في مصالح الإنعاش . هذا يعني عمليا، أ ن كل مريض من بين 5 مرضى يصاب بعدوى المستشفى، وأن كل مريض من بين مريضين اثنين يصاب بعدوى المستشفى على مستوى مصالح الإنعاش. وهناك دراسة أخرى أنجزت من طرف مصلحة الإنعاش الطبي بشأن التأثير، تفيد على أن تأثير إصابات المستشفى تعد أقوى نسبة في العالم، حيث تبلغ درجة التأثير بهذا المستشفى 23,5 لكل ألف يوم استشفاء. أما تمديد مدة الإقامة بالمستشفى فيصل إلى 22,7 يوم، الأمر الذي يزيد من عبء المستشفى ومن تكاليفه، ويعرقل إفراغ الأسرة لاستقبال مرضى جدد، كما تساهم إصابات المستشفى في ارتفاع عدد الوفيات بنسبة 38,3 في المائة.

ورغم هذه المعطيات المقلقة، فإن اللجنة المكلفة بمحاربة إصابات المستشفى، باستثناء مبادرة واحدة، قامت بها سنة 2008، أطلق عليها اسم أكبر عملية تنظيف، فإنها لم تقم بأية تدابير من أجل محاربة إصابات المستشفى والحد من انتشارها، كتكثيف حملات التوعية، وتقوية نقط الماء، ومد المصالح المعنية من مركبات جراحية ومصالح استشفائية بمواد النظافة الضرورية، وبالتالي فإن أغلبية المصالح الاستشفائية التي تمت زيارتها تفتقر إلى مواد التنظيف.

وكنتيجة لهذه الوضعية، فقد عرفت بعض المصالح الاستشفائية ارتفاعا مهولا في عدد الوفيات، وفي هذا الصدد، نذكر على سبيل المثال : مصلحة الطب حرفٍ س التي انتقل عدد الوفيات من 4 حالات سنة 2008 إلى 17 حالة سنة 2009 أي بزيادة في عدد الوفيات بنسبة 325 في المائة بهذه المصلحة. وكذلك مصلحة الإنعاش الطبي، التي ارتفع فيها معدل الوفيات بنسبة 26,7 في المائة خلال الفترة الممتدة مابين 2006 - 2009 .

- تشغيل المختبرات الطبية

إن فحص تشغيل المختبرات الطبية بمستشفى ابن سينا مكن من رصد الاختلالات الآتية :

- انعدام نظام مدعم بالمستندات لضمان سلامة صحة العاملين في المختبرات عموما، وخاصة أولئك الذين يشتغلون في مختبر التشريح الدقيق ويستعملون المواد الكيماوية القابلة للاشتعال والخطيرة على صحتهم

كمادة الفورمول وطولين والحكول المحرقة وبارافين.

- فيما يتعلق بمختبر الطفيليات، فبعض التحاليل الطبية غير متوفرة، وعلى سبيل الذكر:

Enzymes de conversion ; ACTH ; Hormone de croissance GH ; IgE ; Dosage des toxiques ; Procalcito-
; nine ; Calcitonine ; NGAL ; Autres examens : maladies métaboliques

وأخرى، أيضا غير متوفرة إما بسبب قلة مواد التفاعلات أوبسبب قلة الطلبات ك Electrophorèse de l'hémoglobine

; Dosage de la Vancomycine ; 17 OH progestérone ; DHEAS ; D4 androsténedione

- فيما يتعلق بمختبر الكيمياء الحيوية الذي يعتبر أهم مختبر بالمستشفى، فهناك أيضا عدة تحليلات غير متوفرة إما لنقص في العتاد ك :

Vitamine D ; La carnitine ; Pyruvate ; Acétoacétate ; BétaOH Butyrate ; L'oxalate ; Le citrate ; Catécho-
lamines : Adrénaline, Noradrénaline, Dopamine, Métanephrines, VMA et HVA ; Chromatographie quan-
titative des acides animés ; Dosage des acides organiques urinaires ; Dosage des acylcarnitines ;
; Enzymes de la chaine respiratoire mitochondriale

أونقص في مواد التفاعلات ك :

Electrophorèse de l'hémoglobine ; 17 OH progestérone ; D4 androstènedione ; Anticorps anti transglu-
.taminase ; Succinylacétone ; Activité G6PD ; Spot test Galactosémie congénitale

- فيما يتعلق بمختبر التشريح الدقيق ، فهناك أيضا عدة تحليلات غير متوفرة لنقص في العتاد ك :

Examen biopsique extemporane ; Diagnostic cytologique d'une lésion par inclusion et coupe ; Dia-
gnostic cytologique d'une lésion par étalement provenant de prélèvements multiples faits à des ni-
veaux différents ; Diagnostic histologique concernant le diagnostic du sexe chrosomique ; les sur-
veillances colpocytologiques ; les examens cytologies et l'étude cytologique bronchique inflammatoire
.et fonctionnelle

- فيما يتعلق بمختبر الجرثوميات ، فهناك أيضا عدة تحليلات غير متوفرة لنقص في العتاد ك :

Leptospiroses ; Les hépatites Delta Ag et Delta Ac ; LYME Adenovirus, Vrespiratoire syncitial, (P.R.S),
CMV, HERPES, ROUGEOLE ; Virus coxachie, polio ou echovirus ; RFC Grippe, Ornithose, Fièvre ; Pré-
.lèvement uretro-vaginal ; Mycoplasme - Recherche Directe ; Clamydia

ج- أداء المركز فيما يتعلق بإنجاز المشاريع

من خلال دراسة حصيلة المنجزات المتعلقة بالتهيئة والبناء والإصلاح لبعض المصالح الاستشفائية المسطرة في مشروع المؤسسة الاستشفائي 2005 - 2009 فإن من بين 68 مشروع التي تم رصدها من أجل إنجازها والمقدرة تكلفتها بمبلغ 108.614.000 درهم، فإن المركز لم ينجز منها إلى غاية31/12/ 2009 إلا 17 مشروعا و8 مشاريع توجد قيد الإنجاز ، أي نسبة 25 في المائة من الإنجاز. وبقيت عدة مشاريع ذات أهمية قصوى بدون إنجاز نذكر منها على الخصوص:

- مشروع تهيئة وتجهيز قاعة للعمليات الجراحية الثقيلة كزراعة الكلي والكبد بمستشفى الأطفال،

- مشروع تهيئة مختبر الأمصال بمستشفى ابن سينا،

- مشروع توسيع مركز الفحص وعلاج الأسنان،

- مشروع تهيئة مصلحة الإنعاش الطبي،

- مشروع خلق بنك الأنسجة وزراعة الأعضاء بمستشفى ابن سينا،

- مشروع إعادة تهيئة وتجهيز مصلحة الطب النووي،

- مشروع توسيع الجناح الخاص بالعيادات وتجهيز قاعاته وخلق فضاءات لاستقبال والأرشيف ووحدات النطق والأمراض النفسية والترويض الطبي بمستشفى الأطفال ،

- مشروع إعادة الهيكلة وتقوية مصلحة المستعجلات بمستشفى ابن سينا،

- مشروع تطوير واستعمال أمثل للجراحة المتنقلة الخاصة بجراحة العين بمستشفى الاختصاصات،

- مشروع تجهيز مختبر التشريح الدقيق.

وبالتالي، فإن عدم إنجاز هذه المشاريع لا يساعد على تحقيق أهداف المركز المتعلقة بتقوية عروض العلاجات وبالخصوص تحسين ظروف التكفل بالمرضى على مستوى مصالح المستعجلات ، ونجاعة المصاريف عبر إعادة هيكلة المصالح الاستشفائية على شكل أقطاب للنشاط الاستشفائي التي تتيح استعمال أمثل للإمكانيات المتاحة.

ومن جهة أخرى، هناك مشاريع عرفت تعثرا كبيرا في الإنجاز، نذكر منها على الخصوص مشروع إحداث مركب لعلاج الحروق بمستشفى الأطفال ومركز للعيادات الخارجية بمستشفى الاختصاصات. ففيما يتعلق بمشروع مركب لعلاج الحروق الذي تم الشروع في بنائه سنة 2006 ، فباستثناء أشغال البناء ، فإن باقي الأشغال لا زالت جارية كالأشغال المتعلقة بالكهرباء والترصيص والنجارة والتدفئة والصباغة. كما أن صفقات تجهيز هذا المركب لم تهيأ بعد لانعدام الغلاف المالي المتعلق بها .عموما، فإن نسبة إنجاز المشروع برمته لا تتجاوز 55 ,46 في المائة. أما فيما يتعلق ببناء مركز للعيادات الخارجية بمستشفى الاختصاصات الذي شرع في بنائه سنة 2006، فإنه هوالآخر إلى حدود نهاية المراقبة بتاريخ يونيو2010، لم يتم بعد إنجازه.

أما فيما يتعلق بأداء المركز من حيث تجهيز المصالح الاستشفائية بالعتاد والآلات الطبية ، فإن المركز سطر 70 مشروعا التي قدر غلافها المالي بمبلغ 172.112.850,00 درهم، لكنه لم ينجز منها إلا 35 مشروعا ، أي نسبة الإنجاز50 في المائة، وتبقى عدة مشاريع مبرمجة كانت ستساهم في تحسين عروض العلاج بدون إنجاز ، نذكر منها على الخصوص تجهيز المركبات الجراحية واقتناء الآلات المتطورة للفحص وعلاج الأمراض السرطانية وتقوية قدرات المختبرات : مختبر التشريح الدقيق، مختبر الجورثوميات، مختبر بحث الفيروسات، مختبر الدمويات ومختبر الطفيليات.

وعليه، يوصي المجلس بتحسين أداء إنجاز المشاريع المدرجة بمشروع المؤسسة الاستشفائي والحرص على أدائها في الآجال المحددة

د – تسيير الأدوية

إن المركز لا يتوفر على نظام تنبؤي خاص بالتموين في ميدان الأدوية ولا بنظام تتبع استهلاك الأدوية، الأمر الذي ينتج عنه نفاذ المخزون لبعض الأدوية ووفرتها أكثر من اللازم للبعض الآخر .

ففيما يتعلق بنفاذ المخزون لبعض الأدوية، نذكر على سبيل المثال، ما يحدث في مستشفى ابن سينا. ففي هذا المستشفى هناك 15 نوعا من الأدوية غالبا ما ينفذ مخزونها، وتبقى المصالح الاستشفائية بدونها ، و نخص بالذكر:

Ampicilline 1g, chlorure de potassium 10%, chlorure de sodium 10%, chlorure de sodium 0,9%, sérum : glucosé 5%, profénid 100mg, buscopan 20mg, salbutamol 0,5mg, terbutaline 5mg, ceftriaxone 1g, ceftriaxone 2g, amoxicilline 1g, acide clavulanique 500mg, enoxaparine 4000UI, enoxaparine 6000UI et adrénaline 1mg.

أما فيما يخص الأدوية التي يكون مخزونها متوفر أكثر من اللازم، فنشير كمثال، أن الدراسة التي أنجزتها مصلحة مراقبة التسيير على عينة من 3 عائلات من البنود : الأجهزة الطبية ، الأدوية وأدوات التصوير بالأشعة، أظهرت على أنه إلى غاية 31/12/2008 :

- 31 في المائة من الأدوات الطبية المخزنة يمكنها أن تغطي حاجيات المستشفى مابين سنتين ونصف وعشر سنوات، و26 في المائة من هذه النسبة، يمكنها أ ن تغطي أكثر من عشر سنوات،

- 45 في المائة من الأدوية المخزنة يمكنها أن تغطي حاجيات المستشفى مابين سنة وخمس سنوات، و25 في المائة من

هذه النسبة، يمكنها أ ن تغطي أكثر من خمس سنوات.

- 79 في المائة من الأفلام ومواد التباين الخاصة بالتصوير بالأشعة المخزنة يمكنها أن تغطي حاجيات المستشفى مابين سنة وثلاثة سنوات، و21 في المائة هذه النسبة، يمكنها أ ن تغطي أكثر من ثلاثة سنوات.

ومن جهة أخرى، نشير إلى أن جزءا من هذه المواد المخزنة الزائدة يصيبها التلف بسبب انتهاء مدة صلاحيتها. وفي هذا الصدد، نذكر على سبيل المثال، ما تم إتلافه بالنسبة للصيدلية المركزية لمستشفى ابن سينا. فعلى مستوى هذه الصيدلية، فقد تم إتلاف ما قيمته 1.438.317, 64 درهم من أدوية وأدوات طبية وأفلام خلال الفترة الممتدة بين 2005 و2009.

وعليه، يوصي المجلس بتحسين نظام تزويد وتخزين الأدوية.

أما فيما يخص التنظيم الإداري للمديرية ، فإن المركز يضم مصلحة إدارية يطلق عليها اسم مصلحة التنسيق وتنظيم الحالات المستعجلة، والتي عهد إليه بالمساهمة والحرص على تنظيم جمع ضحايا حوادث السير والكوارث الطبيعية ونقلهم تحت إشراف طبي نحومختلف مستشفيات المركز الاستشفائي ابن سينا ، بغية خلق مصلحة طبية متنقلة جهوية خاصة بنقل جميع الحالات المستعجلة على صعيد جهتي الرباط سلا زمور زعير والغرب شراردة ابني حسابن، لكن يلاحظ على أن مهمة تنظيم جمع ضحايا حوادث السير والكوارث الطبيعية ليست من المهام الموكولة للمركز حتى يمكن له أن يخلق مثل هذه المصلحة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن نشاط هذه المصلحة وأداؤها لا يبرران حجم المبالغ التي صرفت من أجلها، حيث كلف إنجاز هذا المشروع ما قدره 19.173.759,00 درهم موزعة على الشكل التالي: مبلغ 13.251.603,00 درهم في أشغال بناء مقر هذه المصلحة، بينما نجد أغلبية مكاتب هذا المقر مستغلة من طرف مصالح إدارية أخرى، ومبلغ 3.197.156,00 درهم من أجل اقتناء عتاد الاتصال والمعلوميات ومبلغ 2.000.000,00 درهم من أجل شراء سيارات الإسعاف ومبلغ 725.000,00 درهم من أجل تجهيزها، با لإضافة إلى مبلغ 400.000,00 درهم التي تصرف سنويا في إطار ميزانية التسيير لهذه المصلحة، دون احتساب أجرة 27 عاملا بهذه المصلحة : 14 طبيب عام و8 تقنيين و5 ممرضين و1 عون خدمة.

وفيما يتعلق بأدائها، فإن هذه المصلحة لم تسجل في إطار نشاطها السنوي خلال سنة 2008 سوى 5731 مكالمة هاتفية تتعلق بطلبات التدخل لنقل المرضى إلى مستشفيات المركز الاستشفائي ابن سينا, ومن هذا العدد، تم إرضاء 4477 طلب ، أي نسبة 78 في المائة من مجموع المكالمات والباقي، أي 1254 مكالمة هاتفية تم إلغاء طلباتها لعدة أسباب، التي تكون غالبا : إما بسبب عدم موافقة المجلس الطبي أوعدم توفر الأسرة بالمصلحة الاستشفائية المطلوبة أوعدم موافقة الطبيب المشرف على عملية تنظيم وتقديم الإسعافات بهذه المصلحة أوبسبب رفض المستشفى المعني باستقبال المرضى بدون تقديم أي مبررات أوبسبب عدم توفر سيارة الإسعاف، إلى غير ذلك من الأسباب...وهوما يمثل كمعدل يومي استقبال 15 مكالمة هاتفية في اليوم كنشاط يومي لهذه المصلحة.

أما بالنسبة لسنة 2009، فإن هذه المصلحة لم تسجل بالنسبة للثمانية الأشهر الأولى إلا 3197 مكالمة هاتفية، تم إرضاء فقط 913 مكالمة هاتفية منها، أي نسبة 28,55 في المائة من الطلبات المتعلقة بالمكالمات الهاتفية المسجلة والباقي تم إلغاؤه لنفس الأسباب السالفة الذكر. وبالنسبة لهذه السنة فإن المعدل اليومي كنشاط لهذه المصلحة لا يتعدى استقبال 9 مكالمة هاتفية في اليوم، بحيث انخفض هذا النشاط بنسبة 25 في المائة سنة 2009 بالمقارنة مع ما تم تسجيله عن نفس الفترة لسنة 2008، وبتالي فإن نشاط هذه المصلحة لا يبرر وجود 27 موظف رهن إشارتها.

ت – الموارد البشرية

إن أغلبية المواد البشرية التي يتوفر عليها المركز متقدمة في السن وخاصة منها فئة الممرضين، بحيث، نجد أكثر من 60 في المائة من الممرضين تتجاوز أعمارهم 53 سنة على أنه في أفق 2014 سيحال على التقاعد 431 فردا مابين ممرض وطبيب، كما أن أغلبية المصالح الاستشفائية تعرف نقصا حادا في الموارد البشرية وخاصة من فئة الممرضين حيث يتراوح معدل الأسرة لكل ممرض ما بين 10 و20 في الصباح، وبين 20 و40 خلال الليل، حتى أن بعض المصالح الاستشفائية تضطر إلى إخراج المرضى أيام السبت والأحد وإعادة استقبالهم يوم الاثنين، بسبب عدم توفر العدد الكافي من الممرضين الذين سيؤمنون الحراسة طيلة أيام العطل الأسبوعية ، وهذا ما يحدث بالمصالح الاستشفائية المتعلقة بأمراض الروماتيزم بمستشفى العياشي بسلا. كما أن نقص الموارد البشرية يمس أيضا المصالح الإدارية لمستشفيات المركز، بحيث نجد عونا

واحدا في الصندوق يتكلف بالأدء لأكثر من 100 مريض ، وعون واحد بمكتب الدخول والفوترة لأكثر من 60 مريض.

وبالإضافة إلى ذلك, فإن عدم شروع المركز الاستشفائي ابن سينا في تطبيق مقتضيات المرسوم رقم 623-06-2 الصادر بتاريخ 13/4/2007 والقرار التطبيقي له رقم 08-1940الصادر بتاريخ 23/10/2008 المتعلقين بإقرار نظام التعويض المالي عن أيام الحراسة بدل نظام التعويض بأيام للراحة, رغم توفره على الغلاف المالي الضروري لهذه العملية 9.500.000,00 درهم بالنسبة لسنة 2008 مثلا ، يزيد من حدة هذا الخصاص.

فيما يتعلق بالأطباء الأساتذة الباحثين العاملين بالمركز, فإن أغلبيتهم تمارس الطب الخاص بصفة غير قانونية عن طريق ما يطلق عليه الوقت الكامل المهيئ «TPA» رغم أن هذا النظام قد تم إلغاؤه منذ 21 نونبر 2001 بمقتضى الفصل 57 من القانون رقم 94-10 المتعلق بمزاولة مهنة الطب الحر. وقد أصدر وزير الصحة في هذا الصدد عدة دوريات يؤكد فيها منع موظفي الدولة من ممارسة مهنة الطب في القطاع الخاص : الدورية رقم 00/ 51DRH ورقم n°CAB 03/2001 ورقم 61 الصادرة بتاريخ 14 نونبر 2003 ورقم 47 الصادرة بتاريخ 26 يونيو.2008

ث- الممتلكات العقارية والمنشآت التقنية

يتوفر المركز الاستشفائي ابن سينا على رصيد عقاري هام تبلغ مساحته 409137,69 متر مربع, إلا أن هذا الرصيد لم يتم بعد تفويته من طرف وزارة الصحة والمالية باسم المركز كما تنص على ذلك مقتضيات الفصل 10 من المرسوم التطبيقي رقم 74-86-2 الصادر بتاريخ 20 ذوالقعدة 1408 الموافق ل 6 يوليوز 1988 لمقتضيات الفصلين 12 و13 من القانون رقم -37 80 المتعلق بالمراكز الاستشفائية الجامعية.

ومن جهة أخرى, فإن المركز لا يتوفر على أي مخطط للصيانة والإصلاح لهذا الرصيد العقاري. كما أن المصلحة المختصة لا تقوم بتتبع أشغال التهيئة والإصلاح لكونها لا تتوفر على المؤهلات الضرورية لذلك.

أما فيما يتعلق بالسكن الوظيفي الذي يتوفر عليه المركز, فإن 12 مسكنا من بين 63 سكنا وظيفيا, من بينهم سكن بني بدون رخصة, هي محتلة بصفة غير قانونية, من طرف أشخاص لا تتوفر فيهم شروط السكن الوظيفي وعلى أن هناك 11 مسكنا شاغرا ومسكنا واحدا هوالذي تم تخصيصه للفئة التي لها الحق في السكن. كما أن جميع المساكن الوظيفية والمحلات المخصصة للتجارة تستفيد من مجانية الماء والكهرباء بدون وجه حق ولم يسبق للمركز أن قام بأي دراسة لتقييم هذه التكلفة.

فيما يخص مستشفى ابن سينا :

• بناية قديمة وعمارات جديدة أنشئت في غياب تام للتناسق المعماري

بني هذا المستشفى سنة 1954 وجل بناياته قديمة ومتآكلة, وقد أنشئت بجانبها عمارات جديدة في غياب تام للتناسق المعماري, الأمر الذي عقد من وظائفية هذا المستشفى, بحيث أن النظام الداخلي لهذه العمارات لا يسمح بالتحكم في الوافدين على هذا المستشفى من مرضى وزائرين وغيرهم ، ويصعب تنظيمهم وتوجيههم, ، فتجد جميع المسالك مختنقة وبوابات المصالح الاستشافئية مكتظة بالوافدين, الأمر الذي يعرقل سير تقديم العلاجات بهذه المصالح ويحد من فعاليتها, أضف إلى ذلك, غياب وحدة الاستقبال والتوجيه في إطار نظام محكم للاستفادة من العلاجات في ظروف حسنة.

كما أن أغلب العمارات التي تأوي المصالح الاستشفائية لا تتوفر فيها شروط السلامة في حالة اندلاع حريق لأن بعض أبواب الإغاثة تم إغلاقها بحائط وأخرى تم حذفها وأخرى غير مستعملة . كما أن بعض المصالح الاستشفائية تآ كلت أسقفها وأصبحت عرضة للانهيار بسبب تسرب المياه داخلها ، كحالة مصلحة الجهاز العصبي ومصلحة جراحة القلب والشرايين -أ- ومصلحة الإنعاش الجراحي لقسم المستعجلات. وهناك بعض المباني لا تلاءم النشاط الذي خصص من أجلها ، كحالة المركز الرئيسي للفحص بالأشعة الذي لا يتوفر على المرافق الصحية الخاصة بالمرضى وحتى مسالك الإغاثة المتعلقة به تم حذفها عند تثبيت جهاز رنين الصدى المغناطيسي IRM سنة 2005.

ومن جهة أخرى, ونظرا لقدم البنايات والتجهيزات التقنية وانعدام الصيانة, فإن هذا المستشفى معرض بشكل

كبير إلى الانهيار وكذلك للفيضانات، لأن أغلبية أنابيب تصريف المياه العديمة متآكلة وخاصة تلك الموجودة في الطابق السفلي. وقد عرف هذا المستشفى عدة فيضانات أثرت بشكل كبير على السير العادي لبعض المرافق الاستشفائية ، نذكر منها على الخصوص مصلحة الطب النووي ومصلحة مغسل الثياب ومصلحة المطبخ ومصلحة الصيدلية المركزية للمستشفى.

• عملية إصلاح المركب الجراحي المركزي

أسفرت عملية التدقيق في ملفات الصفقات العمومية التي تم بموجبها إنجاز عملية إصلاح المركب الجراحي المركزي عن تدوين الملاحظات التالية:

فيما يخص الصفقة رقم 155/2005 بمبلغ 571.179,00 درهم المتعلقة بالمهندس المعماري المشرف على الأشغال لوحظ :

- عدم ملاءمة مضمون الفصل 4 مع المهام المنوطة بالمهندس المعماري : فقد طلب من المهندس المعماري إعداد تصاميم لمركب جديد، بينما الأمر يهم عملية إصلاح مركب قديم.
- عدم تحديد وقت محدد لانجاز الدراسة الموكولة للمهندس المعماري،الأمر الذي يبين بشكل واضح غياب شامل لسلطة التتبع لانجاز المشروع برمته.

فيما يتعلق بالصفقة رقم 200/2006 بمبلغ 2.822.332,20 درهم المتعلقة بالأشغال الكبرى والصباغة والمساكة ، فإن :

- من بين 68 بندا المكونة لهذه الصفقة 24 بندا منها لم تنجز.
- كميات 10 بنود أنجزت بنسبة تقل عن 60 % مقارنة بالكميات المنصوص عليها في الصفقة.
- كميات 6 بنود تضاعفت أكثر من 3 مرات.
- كميات بند واحد تضاعفت 11 مرة وكميات بند آخرتضاعفت 16 مرة .

وبالنسبة لأشغال المساكة، فإن مراقبة مركب التعقيم مكنت من اكتشاف عدة اختلالات نتج عنها أضرار بأسقف مركب التعقيم"من جراء تسرب المياه الشتوية، ذلك لأن البنود المتعلقة بها"لم تنجز طبقا للشروط المنصوص عليها في العقد وخاصة البند رقم E 9 (الاكتفاء بالخرسانة المنجزة في أجزاء متراكمة - ظهور الروابط في شكل تشققات - تدهور حالة جزء من السطح - عدم إنجاز بعضالأشغال خاصة التكييف الهوائي).

كما أن الأشغال الذي تم إنجازها والمنصوص عليها في البند 2R توجد في وضعية سيئة فيما يتعلق بالوضع والحفظ، حيث تظهر حالات انفصال كثيرة على مستوى الممرات وقاعات العمليات .

وفيما يخص الصباغة، فإنها لم تنجز على الشكل المطلوب حيث يظهر سيلان الصباغة على حيطان المركب، نظرا لرداءة المواد المستعملة في تهيئ الصباغة.

أما فيما يتعلق بالترصيص والتدفئة (الصفقة رقم 199/2006 بمبلغ 477.888,00 درهم)، فقد تم تسجيل الملاحظات التالية :

أولا : صفقة التدفئة والتهوية لم تنجز بالكامل ،حيث لم ينجز 13 بندا من بين 45 بندا المكونة للصفقة.

ثانيا : من بين 32 بندا منجزا هناك 19 بندا تمت مضاعفة كمياتها بنسبة 200 في المائة و11 بندا تمت مضاعفة كمياتها بنسبة 400 في المائة و3 بنود تمت مضاعفة كمياتها عشر مرات أي بنسبة 1000 في المائة وبندا واحدا تمت مضاعفة كمياته 23 مرة أي بنسبة 2360 في المائة.

ثالثا : تم أداء مضمون بعض البنود دون أي إنجاز فعلي لها ويتعلق الأمر بما يلي :

- 8 وحدات لاستقبال المياه الدافئة بحمامات المركب الجراحي، قيمتها الإجمالية : 41.040,00 درهم ،البند 8 من لائحة الأثمنة.

- 9 وحدات أنابيب الأحواض مع مستلزماتها، قيمتها الإجمالية : 38.988,00 درهم، البند 9 من لائحة الأثمنة.
- مرآة طولها 9 أمتار وعرضها 6 مليمتر مع مستلزماتها ، قيمتها الإجمالية: 6.156,00 درهم، البند 15 من لائحة الأثمنة.
- الأدوات المتعلقة بمكافحة الحرائق مع مستلزماتها، وقيمتها الإجمالية : 8.208,00 درهم، البند 17 من لائحة الأثمنة.

وفيما يخص الصفقة المتعلقة بالكهرباء رقم 182/2006 بمبلغ 1.855.589,40 درهم، فإن :

- من بين 58 بند، هناك 9 بنود من الصفقة لم يتم إنجازها.
- كميات 6 بنود تضاعفت أكثر من 3 مرات.
- كميات 4 بنود تضاعفت 8 مرات.
- كميات بند واحد تضاعفت 14 مرة.

هذه الفوارق التي تم ضبطها بين ما هومسطر في عقود الصفقات وبين ما تم إنجازه، يبين جليا انعدام الرؤية الواضحة على مستوى تحضير دفاتر التحملات وأيضا على مستوى ضعف التسيير لمراحل الإنجاز.

وإن غياب نظرة واضحة ومدققة لاحتياج الإدارة وأهدافها من عملية الإصلاح، جعلت إنجاز هذا المشروع يتسم بالعشوائية على صعيد اختيار وتحديد وتقييم الحصص التقنية لإنجاز ا لمشروع وأيضا على صعيد تهيئ دفاتر التحملات.

كما أن غياب هذه النظرة الواضحة مرده أيضا إلى ضعف الدراسة المنجزة والمتعلقة بحالة المركب الجراحي قبل الشروع في الإنجاز، ويتجلى ضعف هذه الدراسة بالخصوص على مستوى إنجاز الصفقة المتعلقة بالتدفئة، حيث سبق أن أدرج جزء من أشغال التدفئة داخل حصة الترصيص والتدفئة،(الصفقة رقم 199/2006 -التي تم منحها لشركة A.I -) دون أن يتم إنجاز مضمون هذه الصفقة بالكامل، مع العلم أن بنود ومحتوى حصة التدفئة كانت عنصرا حاسما في استبعاد أواختيار المقاولات.

ثم بعد ذلك، أعيد إدراج نفس الحصة، أي حصة التدفئة، مع إضافة خدمات أخرى في صفقة أخرى أسندت لنفس الشركة- A.I- تحت عدد 407 /2006 أطلق عليها اسم : حصة الدفئة فقط .ثم بعد ذلك تم إبرام صفقة ثالثة من أجل اقتناء ألآت ضخ المياه الدافئة الصفقة تحت عدد 413/2008 ، في حين أن آلآت ضخ المياه الدافئة التي تم اقتناؤها في إطار هذه الصفقة هي جزء لا يتجزأ من مكونات الصفقة المتعلقة بالتدفئة.

وفيما يخص حصة التدفئة، فإن البند 2 من الصفقة المتعلقة بها رقم 407/2006، بمبلغ 1.033.432,80 درهم والخاص بوضع وتجهيز جميع ناشرة نفخ مصابيح بروز الأشعة بقاعات الجراحة من أجل تنقية هوائها، لم ينجز وتم أداء قيمته، ويتكون هذا البند من 44 وحدة قيمتها الاجمالية 36.083,20 درهم.

ه- معدات غير مشغلة

في هذا الصدد، نذكر، على سبيل المثال، جهاز التنظير الداخلي بمصلحة الطب- ب- الذي تم اقتناؤه بمبلغ 2.367.800,00 درهم ولم يتم تشغيله.

• نفاذ مخزون الأفلام ومواد التباين

إن مصالح الكشف بالأشعة تعاني من مشكل نفاذ مخزون الأفلام ومواد التباين، بحيث في سنة 2009 على سبيل المثال، دامت مدة نفاذ مخزون الأفلام ومواد التباين 5 أشهر، كما أن وحدة رنين الصدى المغناطسي ووحدة سكانوكرافيا هي الأخرى تقاسي من مشكل نفاذ مخزون الأفلام ومواد التباين.

• **طول مدة الأعطاب**

نورد في هذا الصدد بعض الأمثلة : في سنة 2009، أصيبت قساطر جهاز إيكوكرافيا من نوع لوجيك 500 رقم 1 بالعطب، وبقي هذ الجهاز بدون تشغيل لمدة 12 شهرا، كما أصيب أيضا، جهاز الإيكوكرافيا من نوع لوجيك 500 رقم 2 بعطب يهم التزويد بالكهرباء، وبقي بدون تشغيل لمدة 30 يوما.

أما فيما يخص مصلحة الكشف بالأشعة المركزي، فإن قاعات الكشف تعرف هي الأخرى أعطابا متكررة : القاعة رقم 2 غير مشغلة منذ 2008، القاعة رقم 4 توقفت عن التشغيل لمدة 92 يوما خلال سنة 2008 بسبب عطب في التنظير الإشعاعي، القاعة رقم 9 توقف تشغيلها لمدة 6 أشهر خلال سنة 2008 بسبب عدم توفر قساطر إيكوكراف، والقاعة رقم 6 توقف تشغيلها لمدة 57 يوما خلال سنة 2008 بسبب مشكل كهربائي.

• **ضعف في الإمكانيات المادية الموضوعة رهن إشارة مصلحة صيانة الأجهزة الطبية**

هذه المصلحة عندها ما يكفي من الموارد البشرية: 3 أطر إدارية و11 تقنيا. إلا أنها لا تتوفر، لا على مخطط صيانة المعدات الطبية، ولا على جرد متجدد للأجهزة الطبية، ولا على برنامج يخص تجديد المعدات التي يتم صيانتها.

II. جواب مدير المركز الاستشفائي ابن سينا

(نص مقتضب)

إن الانخفاض المسجل على مستوى معدل الفحوصات بالأشعة التعاقدية بالصدى تم تعويضه بارتفاع في عدد الفحوصات المركبة (السكانير والفحص بالرنين المغناطيسي) وهوما يتماشى والمهمة الاستراتيجية للمركز الاستشفائي كمؤسسة للعلاجات المتقدمة، والتي تفرض عليه إنجاز الفحوصات المتقدمة على صعيد المستشفيات الجهوية والمحلية وعدم الاهتمام بالفحوصات العادية المتواجدة في جميع هذه المستشفيات.

وكمثال على ذلك فقد ارتفع معدل الفحوصات بجهاز السكانير بنسبة 18% في الفترة الممتدة ما بين 2009-2006 وب 88 % في ما يخص الفحوصات بآلة الفحص بالرنين المغناطيسي عن نفس الفترة. هذا ولم تتجاوز فحوصات الأشعة الطبية المنجزة + 1% كمعدل سنوي عن الفترة ما بين 2010-2006 تقابلها زيادة في قيمة الفحوصات بنسبة 88% عن نفس الفترة.

ويعود انخفاض عدد الفحوصات المتعلقة بالعلاج بالأشعة لأمراض السرطان إلى الأعطاب التي مست جهازي العلاج بالكوبالت اللذين يفوق عمرهما 25 سنة فضلا عن جهاز تسريع الجزئيات النووية الذي يصل عمره إلى 17 سنة.

خلال سنة 2010 تم بشراكة مع جمعية للا سلمى وبتمويل خيري اقتناء جهازين لتسريع الجزئيات النووية، بالإضافة إلى جهاز ثالث سوف يتم الشروع في استغلاله ابتداء من سنة 2012.

هذا وتدل الأرقام المسجلة بالنسبة للأنشطة المتعلقة بالربع الأول من 2011 على ارتفاع مقارنة مع تلك المسجلة خلال 2006.

وفي ما يخص الأرقام التي تم تقديمها على أنها علاجات كيماوية، فهي في الواقع تتعلق بالفحوصات بالأشعة (Radio-thérapie) وليست لها علاقة بالعلاجات الكيماوية (Chimiothérapie) وهوما يعني أن عدد الفحوصات التي تم القيام بها مطابق لعدد العلاجات بالأشعة والتي انخفض معدلها لنفس الأسباب التي سبق ذكرها.

في حين عرفت فحوصات العلاجات الكيماوية خلال الفترة ما بين سنة 2009-2006 ارتفاعا بنسبة87 % (من 13819 إلى 25854 فحص) وبمعدل سنوي بلغ+ 21,7%.

ومن جهة أخرى تم ربط إنتاجية أطباء الجراحة بالعمليات الجراحية المبرمجة، والتي لا يعكس مؤشرها النشاط الحقيقي للجراحة في المركز الاستشفائي حيث أنها لا تمثل سوى 51 % في حين نجد أن نصف هذا النشاط الجراحي الذي تعرفه المستعجلات تم تغييبه ولم يتم التطرق إليه مع العلم أن الجراحة في المستعجلات تؤثر بشكل كبير على تلك المبرمجة لما تتطلبه من موارد بشرية ومادية كبيرة، وهوما ينعكس على الجراحة المبرمجة خاصة على مستوى هذه الموارد البشرية التي يقوم 87% منها بأنشطة المستعجلات، التي تعرف دواما مستمرا24 ساعة/24 ساعة و7 أيام/7أيام في حين لا يمثل هذا النشاط سوى 49% من أنشطة الجراحة وبلغة الأرقام فإغلاق مركب واحد للمستعجلات يمكننا بدلا منه برمجة 4 (أربعة) أيام جراحية وبالتالي زيادة الانتاجية الجراحية المبرمجة أربع مرات.

حالة مستشفى ابن سينا

يعود سبب تراجع الإنتاجية المسجلة في الفترة ما بين 2008-2007 أساسا إلى 21 يوما من الإضرابات التي عرفها القطاع خلال هذه السنة وهوما يمثل 8,4 % من أيام أنشطة الفحوصات الخارجية، فضلا عن افتتاح المركز االاستشفائي الجامعي الحسن الثاني بفاس الذي أصبح يتكفل بجزء من المرضى الوافدين من شرق المملكة، حيث استأنفت الفحوصات الخارجية وتيرتها التصاعدية انطلاقا من 2009 إذ سجلنا زيادة 10% و5% سنة 2000 لتلحق بمستوى الإنتاجية المسجل سنة 2006 على الرغم من دور المركز الاستشفائي الجامعي بفاس وعلى الرغم كذلك من 16 يوما من الإضرابات المسجلة خلال نفس السنة.

على مستوى جودة الفحوصات، نجد فعلا هذه الأخيرة يتم القيام بها غالبا من طرف الأطباء المقيمين بالنسبة للمرضى

الخارجيين غير موجهين بتشخيص طبي قبلي، إذ يتم إجراء عملية الفرز والتشخيص الأولي وعلى ضوء المعطيات الأولية يتكفل الأطباء المختصين وكذا الأساتذة بالحالات التي تستلزم فحوصات دقيقة وتكميلية ولهم دون غيرهم صلاحية تقرير استشفاء الحالة أوتوجيهها نحوفحوصات متطورة. هذا وتنبغي الإشارة إلى طبيعة الطاقة الاستيعابية لمركز الفحوصات التي يتعذر عليه الاستجابة لطلبات كل الأطباء فيما يتعلق بغرف الفحوصات الشيء الذي يدفع معه أغلبية الأطباء الأساتذة إلى القيام بهذه العملية داخل مكاتبهم، وهوفعلا ما يضيع على مستشفى ابن سينا ما يعادل هذه الفحوصات الخارجية غير المصرح بها من الموارد المالية.

فيما يخص أنشطة الفحص بالمنظار وكذا الأشعة العادية فان الحصيلة هامشية لم تتعد 18 حالة للفحص بالمنظار في السنة و13 فحصا يوميا بالأشعة. وهوما دفع في إطار رؤية جديدة تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد إلى نقل تدريجي لهذه الفحوصات ابتداء من 2007 إلى مكان آخر داخل المستشفى، وهوما يوضح أن الأمر يتعلق بنقل نشاط وليس تراجعه وهوما يفسر النموالايجابي لأنشطة الأشعة بنسبة 8 % سنويا ما بين 2006 و2010 وأنشطة الفحص بالمنظار بنسبة 25 %سنويا لنفس الفترة.

إخفاقات المركبات الجراحية

بالنسبة للمركبات الجراحية التابعة لمصالح: المسالك البولية، الجراحة ب، والجراحة التقويمية والتي لم تعد تتوفر على المعايير اللازمة تم إغلاقها في يوليوز 2009 ، وذلك بمجرد إعادة فتح المركب الجراحي المركزي بعد إصلاحه فضلا عن إصلاح وحدة التعقيم بغلاف مالي قدره 25 مليون درهم. باستثناء الأنشطة المرتبطة بجراحة المسالك البولية بواسطة المنظار والتي لا تزال تبرمج داخل المركب الجراحي لمصلحة المسالك البولية أوبالنظر إلى خصوصية هذا النوع من العمليات وبحكم توفر المركب على المعايير المعتمدة من طرف وزارة الصحة خصوصا بعد ما تم إصلاحه وتزويده بالمعدات الضرورية منذ 2002.

أما بخصوص مصلحة جراحة القلب والشرايين فان الملاحظات التي جاءت في التقرير تم الوقوف عليها من طرف إدارة المركز مطلع 2010 وهوما أدى إلى محاولات للتصحيح حيث تم إعفاء الأستاذ المعزوزي وجيه، الطبيب الرئيسي للمصلحة وكذا ممرضه الرئيسي من المسؤولية وظلت على إثرها المصلحة مغلقة لمدة تقارب 60 يوما وتم إيداع شكاية رسمية لدى السلطات (التلاعب بالأموال)

وقد تم إعادة فتح المصلحة في 2011 بعد إتمام أشغال إعادة التأهيل وإحداث مساطر تنظيمية جديدة (مسطرة الاقتناء، التسليم، وتوثيق المعدات ومسطرة التعقيم، منهجية تدبير الموارد البشرية، ومسطرة ولوج المرضى) فضلا عن تعيين مسؤولين جدد.

فعلا فان مردودية أطباء الجراحة تقلصت على مستوى مستشفى ابن سينا واستقرت في 2 إلى 3 عمليات في الأسبوع أي ما يعادل نصف إلى نصفي يوم جراحة حسب صعوبة نوعية العمليات.

ينبغي أن نتفهم من جهة على أن الأطباء الأساتذة لهم أنشطة متعددة: محاضرات جامعية، تنسيق دراسات لفائدة الأطباء الخارجيين ، أنشطة البحث الطبي وتأطير الأطباء المقيمين في تخصص الجراحة أثناء العمليات، في هذه الحالة فان اسم الطبيب المقيم هوالذي يظهر كجراح وليس الطبيب الأستاذ الذي يراقب ويكون حاضرا في المركب الجراحي.

والحقيقة أنه بإمكان المركبات الجراحية أن تعرف مردودية أفضل لوكانت تشتغل حتى الساعة الثامنة مساءا عوض الثالثة زوالا المعمول بها حاليا وهوهدف تقابله إشكالية على مستوى التطبيق بحيث سوف يتطلب الأمر مضاعفة عدد الممرضين (36ممرضا)، توظيف أربع أطباء تخذير ومضاعفة ميزانية التسيير المخصصة للمركب الجراحي المركزي.

فالمركز الاستشفائي ابن سينا لا يتوفر في الوقت الراهن على الإمكانيات اللازمة لذلك بالنظر إلى عدم كفاية ميزانية التسيير المرصودة لمستشفى ابن سينا فضلا عن العدد الكبير للمرضى المعوزين الذين يستفيدون من مجانية العلاج مما يحرم المركز من 87% من الموارد الصافية.

.الشواهد الطبية القانونية

الاستنتاج لا يمكن تكذيبه ومنذ ماي 2011، أصبحت الشواهد القانونية تحرر تحت مراقبة مشددة لإدارة المستشفى مع أداء الواجب لصندوق المستشفى.

في حين من حق كل طبيب مستشفى أن يعطي شواهد من هذا القبيل إذا كان لا يحصل على مقابل مادي على ذلك.

وقد قام الطبيب الرئيسي للمستشفى بإصدار مذكرة مصلحة تخلي مسؤولية المستشفى وتمنع استعمال الأوراق الرسمية للمؤسسة حينما يتعلق الأمر بشواهد لا تحترم المسطرة الإدارية القانونية.

الصيدلية المركزية للمستشفى

لا يتوفر مستشفى ابن سينا على صيدلية وفق المعايير المعتمدة، إذ لا يتعدى الأمر أن تكون مجموعة من الغرف تستعمل في تخزين الأدوية والمستهلكات والمستلزمات الطبية، تتواجد على مستوى الطابق تحت الأرضي الأول لبناية المستشفى، تفتقد إلى التهوية وأشعة الشمس وتفتقر إلى نظام التبريد، وتخترقها مسالك الغازات الطبية ومنها أساسا الأوكسجين فضلا عن قنوات المياه المستعملة.

فتخزين هذه المواد يعرض المستخدمين ويعرضها كذلك إلى أخطار الحريق والتلف عند أي تسرب للغازات أوالمياه المستعملة

وتجدر الإشارة إلى افتقار الصيدلية المركزية لمخرج للإغاثة وتعاني فيها شبكة التطهير من ضعف في الصيانة. في حين وفي ظل عطب غرفة التبريد وعدم توفرها على نظام إنذار في حال ارتفاع درجة الحرارة علما أن المواد الصيدلية يستوجب تخزينها في ظروف باردة فانه يتم تخزينها حاليا في غرفة تبريد مطبخ المستشفى.

تتسم غرف الصيدلية بالفعل بالقدم وتتطلب استثمارا مهما لإعادة صيانتها وهواستثمار لا يمكن تبريره في ظل مشروع إعادة بناء مستشفى ابن سينا المتواجد حاليا في طور الدراسة.

وبما أن كل صيدليات المركز تعاني من نفس الوضع باستثناء صيدليتي مستشفى الاختصاصات ومستشفى الأطفال فقد قام المركز الاستشفائي بإعطاء انطلاق مشروع إحداث صيدلية مركزية سوف يتم إحداثها على موقع مصلحة التصبين السابقة حيث انطلقت الدراسات الهندسية والتقنية مطلع 2011.

مع العلم أن صيدليتي مستشفى الاختصاصات وكذا مستشفى الأطفال والتي تتلاءم والمعايير المعتمدة نجدها قد دخلت في مسلسل المصادقة على المطابقة (المنظمة العالمية للمقاييس ISO 9001).

العدوى المستشفوية

بعض الدراسات المرتبطة بمدى انتشار آلام العدوى المستشفوية والتي تم القيام بها بمبادرة من بعض المصالح الاستشفائية التابعة للمركز أسفرت عن أرقام متباينة بسبب اختلاف المناهج المتبعة.

على أن تفسير هده المعطيات ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار المعايير المعتمدة في تعريف العدوى المستشفوية وطبيعة تحصيل المعطيات وعدد أماكن العدوى التي شملها البحث، إضافة إلى نوع المستشفى وحجم المصلحة المعنية بالدراسة.

ففيما يتعلق بهذه العدوى نجد أن نسبة 0 كخطر للإصابة غير موجود إطلاقا، وقد أثبتت الدراسات المنجزة في عدد من الدول الأوروبية أن خطر الإصابة بالعدوى المستشفوية يقدر ب 7% ليصل إلى حدود 30% حينما يتعلق الأمر بمصالح الإنعاش.

ولضمان التوفر على معطيات صحيحة داخل المركز، وبعد مأسسة لجنة محاربة العدوى المستشفوية، تم إجراء بحث بخصوص إنتشارها في أبريل 2010. وقد شمل هذا البحث ثمان (8) مؤسسات استشفائية حدد على إثرها معدل انتشار العدوى في 9,7% وقد اعتمد المركز في هذا البحث نفس التوجه الذي اعتمدته وزارة الصحة في بحث طبي مسبق تم سنة 1994 والذي حدد معدل انتشار العدوى في 9,5 % بالنسبة للمركز(9,03 في تونس و9,8 بالجزائر).

وبالنظر إلى هذه النتائج الشبيهة بتلك المتواجدة بدول مجاورة والتي تبقى معقولة إلى حد ما فقد قام المركز لتحسين

ذلك وضع سياسة ترمي إلى تقوية محاربة هذا النوع من العدوى وتحسين ظروف النظافة داخل المستشفيات بشكل عام.

وقد شملت الأنشطة التي تم القيام بها والتي تصب في مسلسل التحسين:

- تفويت تدبير النفايات الطبية والصيدلية للقطاع الخاص.
- التحسيس بأهمية غسل اليدين . حيث اعتمد برنامج لتكوين المستخدمين وتم القيام بتدقيق لتقييم ذلك من طرف اللجنة المحدثة (CLIN)، حيث تم على إثر ذلك اتخاذ قرار زيادة تزويد المصالح الطبية بمواد ومعدات النظافة وغسل اليدين حيث تجاوز الغلاف المالي المرصود للعملية الضعفين وانتقل من 2070349 درهم سنة 2009 إلى 4467537 سنة 2011.

كما أن معدل انتشار العدوى في مصلحة الطب أ يبقى ضعيفا (2,7 في المائة) . ولا يتماشى نهائيا ومعدل الوفيات المسجل، حيث أن شهادتين للوفيات من بين 17 حالة هما اللتان اثبتا وجود عدوى مستشفوية كعامل يؤزم ظروفا مرضية مسبقة.

سير المختبرات

- جميع الملاحظات التي تم استخلاصها ذات صلة بالوضعية ما قبل 2009 على أن بعضا منها لا يستند على أساس، لأن التحاليل موجودة ويتم انجازها للمرضى إلا في حالات مرتبطة أحيانا بالمشاكل المتعلقة بعدم إمكانية إتمام مسطرة طلب عروض محاليل أوأثناء عطب مؤقت في المعدات. إن هذا التشخيص القاتل هوالذي كان سببا في تبني مشروع تجميع المختبرات على موقع واحد داخل مستشفى ابن سينا، في مرافق أعيد إصلاحها وصيانتها وبمعدات وآلات حديثة من آخر التقنيات في هذا المجال، وقد تم وضع سياسة جديدة لتموين المختبر بالمحاليل فضلا عن إدخال المعلوميات كوسيلة عملية للتحكم في حسن تدبيره. هذا وقد شرع مشروع تجميع المختبرات سنة 2009 بالبيوكمياء وسوف يبلغ مرحلته النهائية في أفق 2013 بالتحاق كل من مختبري الطفيليات والفطريات وكذا التشريح الدقيق.
- إن الاختلالات الوظيفية التي تم رصدها من طرف المجلس الأعلى للحسابات تم تشخيصها سنة 2003 على اثر تدقيق خارجي لأداء المركز. ومنذ ذلك الحين والأداء في تحسن وتطور مستمرين إضافة إلى طرح أنواع جديدة من التحاليل استجابة لطلبات الأطباء.

كما تحسنت الانتاجية السنوية بنسبة 26% وارتفع المعدل السنوي لعدد التحاليل ما بين 2008 و2010 بنسبة 54 % وهوما يبين مدى أهمية التشخيص الأولي ومدى فعالية التدابير التصحيحية المتحدة من طرف المركز الاستشفائي.

احقاقات المركز الاستشفائي ابن سينا في مجال تحقيق المشاريع

إن عدم انجاز المشاريع المبرمجة في إطار مشروع المؤسسة الاستشفائي (PEA) لا يعود سببه إلى المركز الاستشفائي ابن سينا. فمشاريع من هذا القبيل تتطلب من الدولة أن توفر للمركز الإمكانيات المادية الضرورية سواء تعلق الأمر بالاستثمار أوبالتسيير.

فمشروع المؤسسة تعبير عن إرادة المركز لتطوير أنشطته وليس تعهد بالانجاز فهوخريطة طريق استراتيجية وليس برنامج عمل. ولهذا الغرض قام المركز بإعداد واقتراح عقد برنامج على الوزارة الوصية لتوفير الدعم المادي لتحقيق طموحاته، وهوما لم يعرف الاستجابة لعدم توفر تمويل خاص للمشروع. بحيث اقتصرت المشاريع المنجزة على تلك التي تحظى بالأولوية والتي نجح المركز في تخصيص اعتمادات لتمويلها انطلاقا من المنحة السنوية واعتمادا على موارده الخاصة وأحيانا من خلال الشراكة مع وزارة الصحة ومجلس المدينة والمنظمات غير الحكومية. وفي هذا الإطار استطاع المركز انجاز مجموعة من المشاريع المقترحة بهدف تمتين وتحسين جودة الخدمات الطبية.

فيما يتعلق بتطور الخدمات الطبية قام المركز بإنشاء وفتح المركز الوطني لتقييم وعلاج الألم، وكذلك مستشفى النهار بالمركز الوطني للأنكولوجيا، مركز دم وسرطان الأطفال بمستشفى الأطفال، مركز الطب النفسي للأطفال وكذا مركز

وعلاج الإدمان والتسمم بمستشفى الرازي إضافة إلى المركب الجراحي المركزي بمستشفى ابن سينا.

- فيما يتعلق بتحسين مسلسل التكفل بالمريض لقد احدث المركز الملف المشترك للمريض (مرحلة قبلية ضرورية في نظام المعلوميات الطبية SIM ، الملف الطبي، الملف التمريضي...) . كما نظم وطور العلاجات المتنقلة وكذا مستشفى النهار، وتم كذلك انطلاق أنشطة زرع الأعضاء والخلايا.وقد قام المركز أيضا بتفعيل نشاط مصلحة المساعدة الطبية الاستعجالية في إطار جهة الرباط سلا زمور زعير وغرب شرادة بني حسن، كما تم تجميع وتحديث مختبرات البيوكيمياء وعلم الدم والباكتيلوجيا والفيروسية، أضف إلى ذلك إحداث أقطاب متميزة في مختلف التخصصات فضلا عن تجريب نموذج التدبير عن طريق التعاقد مع مصالح طبية، دون أن ننسى دعم المركز لبرنامج التكوين المستمر من خلال تخصيص اعتمادات تفوق ثلاثة أضعاف ما كان مبرمجا في السابق.

بخصوص الجودة للسلامة والوقاية من الأخطار تم تحديث أنسنة مكاتب الدخول والفاتورة، كما تم تحسين وتفويت أنشطة الفندقة وعلاج النفايات للشركات الخاصة إضافة إلى مأسسة نظام للحذر

تدبير الأدوية

- لم تتوفر مديرية المركز الاستشفائي ابن سينا إلى غاية 2009 على جدول تتبع لعملية استهلاك الأدوية وهذا شيء طبيعي لأنه يرجع إلى طبيعة هيكله التنظيمي.
- خلال سنة 2008، مكنت عدة مهام قامت بها مصلحة التسيير من اكتشاف أن المستشفيات بالإضافة إلى كونها لا تستعمل إلا نادرا هذا النظام المعلوماتي فإنها لا تتوفر على محيط ملائم للعمل فضلا على أن الإداريين يعتمدون اعتمادا كليا على الصيادلة الذين يعملون بالمستشفى لانجاز هذه المهمة. ولتقويم هذه الوضعية تم إدخال نظام جديد للمعلوميات يهم الصيدليات لتسهيل عملية التبادل بينها حيث وضع شق متعلق بنظام الانذار في حالة قرب انتهاء الصلاحية ونظام تدبير لصيدليات المصالح ونظام تتبع وصف الأدوية الخطيرة أوذات الثمن المرتفع.
- بالإضافة إلى توفير واجهة معلوماتية سهلة تستعمل نظام الأنترنيت . ومن هنا فان مديرية المركز الاستشفائي ابن سينا أصبح بإمكانها انطلاقا من تطبيق هذا النظام أن تتمكن من تطوير سياسة تدبير الأدوية، وضمان تسيير معقلن لها.

إن معظم أسباب انتهاء الصلاحية مرتبطة بعاملين:

- هبات الأدوية والمستهلكات الممنوحة من طرف مختلف الهيئات المحدودة مدة صلاحيتها (اقل من شهر في بعض الأحيان) والتي يستحيل معها استهلاك مجموعها خلال تلك المدة الوجيزة.
- سوء تقدير الاحتياجات السنوية من طرف المستشفى حيث يرجع التقصير في تقييم الاستهلاكات المتوقعة إلى التغييرات التي مست المساطير العلاجية والتي تقررت من طرف الأطباء في منتصف السنة المالية، مما أدى إلى الزيادة في الاستهلاك على مستوى بعض المواد ونفاذ مخزونها قبل متم السنة في حين عرفت مواد أخرى وفرة تفوق التوقعات القبلية الشيء الذي انعكس على مدة صلاحيتها وبالتالي انتهاء مدة صلاحية البعض منها. وبلغت هذه الوضعية حدتها عند اقتناء هذه المواد عن طريق صفقة إطار التي تؤطر مسألة تخفيض أونقص الزيادة في الكمية وهي الوضعية التي عاشها المركز خلال الفترة ما بين سنة 2004 وسنة 2007 حيث تكبد فيها خسائر هامة على مستوى المواد المنتهية صلاحيتها على إثر ذلك اتخذ المركز، انطلاقا من سنة 2008، مجموعة من التدابير التصحيحية:
- بخصوص السنوات المالية 2009-2008 أصبحت الطلبات سنوية للتحكم في الكميات المطلوبة والكميات المستهلكة
- تبني مدونة جديدة للصفقات خاصة بالمراكز الاستشفائية من طرف مجلس الإدارة لتمكن من اقتناء بعض المواد ذات الاستهلاك القليل أوغير المتوقع عن طريق اتفاقيات مع المورد وتمكن هذه المدونة كذلك من مراجعة الحد الأدنى والأقصى للصفقات متم كل سنة.
- تحسين النظام المعلوماتي المتعلق بتدبير الصيدليات وإخراج شق متعلق بنظام الإنذار في حالة اقتراب تواريخ انتهاء الصلاحية، ونظام يهم تدبير تبادل الأدوية بين الصيدليات.

- إحداث لجنة للأدوية على صعيد كل مؤسسة استشفائية، تتكون من مختلف التخصصات الطبية وتتوفر على اختصاصات واسعة في تحديد سياسة اقتناء الأدوية.

وتتكون اللجنة المركزية للأدوية، من ممثلين عن مختلف اللجن الاستشفائية، وتعود لها صلاحية إدخال أوإزالة أدوية من منظومة الأدوية، المصادقة على المساطر العلاجية والفصل في التضارب حول توزيع الاعتمادات بين المصالح والمراقبة المرتبطة بتدبير الصيدليات الاستشفائية وتقديم الاستشارة للمديرية العامة.

ومكنت هذه التدابير من الوقوف على الحاجيات الحقيقية لتدبير وتسهيل تبادل الأدوية الشيء الذي سمح بخفض الأدوية المنتهية صلاحيتها وتلك المتعلقة بالمخزون غير المستعمل إلى أقل من 400.000 درهم سنة 2010 وهوما يمثل اقل من 20 % من ميزانية الصيدليات والمعدات الطبية. وهورقم مقبول دوليا ويدل على حسن تدبير مخزون الأدوية وتلك القريبة من تواريخ انتهاء صلاحيتها داخل صيدلية استشفائية.

الموارد البشرية

- وعيا منها بأهمية الموظف الحيوي، ظلت المديرية تطالب الوزارة الوصية بإلحاح منذ سنة 2007 لتوفير مناصب مالية لتغطية النقص الذي تعرفه المستشفيات في الموارد البشرية غير أنها لم تستجب إلا لجزء بسيط من متطلباتها، والدليل على ذلك توفير 30 منصب شغل فقط خلال الفترة 2006 و2009 بمناسبة افتتاح مصلحتي العلاج الكيماوي، مستشفى النهار بالمعهد الوطني للأنكولوجيا ومصلحة سرطان الطفل بمستشفى الأطفال في إطار الشراكة مع جمعية لالة سلمى لمحاربة أمراض السرطان.
- خلال سنة 2011 حصل المركز الاستشفائي ابن سينا على 150 منصبا جديدا لتعزيز المصلحتين الجديدتين، و10 أخرى همت عملية توظيف المجازين المعطلين.

والمعلوم أن ارتقاء المستشفى إلى المعايير المعتمدة مسبقا من طرف الوزارة يتطلب توفره على 744 منصب شغل جديد بالإضافة إلى كون الموارد البشرية تعرف نزيف مستمر فإنها تعاني أيضا من إشكالية الشيخوخة مما يؤدي إلى تفاقم الوضع. وعلى الرغم من هذه المشاكل التي يتخبط فيها المركز فقد تمكن هذا الأخير من تحقيق تحسن على مستوى كل مؤشراته.

إن تطبيق النص القانوني المتعلق بنظام الأداء في الزمان والمكان على نظام الاسترجاع (مرسوم رقم 2.06623 بتاريخ 13/04/2007 وقرار تطبيقه رقم 1940.80بتاريخ 23 أكتوبر 2008 المطبق على الأطباء والممرضين التابعين لوزارة الصحة والمراكز الاستشفائية) لا يتوافق مع المستشفيات الجامعية. وقد عمل على إغفال عدد من مستخدمي القطاع الذين يقومون بهذا الدوام داخل المستشفيات.

ولهذا السبب لم يتم تطبيق هذا المرسوم على المراكز الاستشفائية في انتظار إصدار مشروع قرار يتماشى وطبيعة هذه المستشفيات وهوما لم يتم المصادقة عليه من طرف الوزارات الوصية.

ومع ذلك قام المركز الاستشفائي ابن سينا منذ يناير 2011 والى غاية مارس من نفس السنة بإعداد وإصدار المساطر والوسائل الإخبارية لتنفيذ المرسوم المذكور على الرغم من عدم واقعيته وإنصافه لعدد من أصناف المستخدمين.

وفيما يتعلق بممارسة (TPA) نجد أنها أصبح معمول بها على الرغم من عدم قانونيتها (المادة 57 من قانون ممارسة الطب)، بعد ترخيص مؤقت تم في 21/11/2010، وذلك على الرغم من إصدار عدد من الدوريات (رقم DRH/0051/ رقم 2001/ 03 CABرقم 61 بتاريخ 14 نونبر -2003 رقم47 بتاريخ 26 يونيو2008) من طرف وزارة الصحة تذكر فيها الطابع اللامشروع لهذه الممارسة من طرف أطباء من القطاع العام داخل مستشفيات خاصة. وهذه ممارسة طالت من حيث الزمن وأصبحت تؤثر على المركز الاستشفائي ابن سينا من حيث جودة الخدمات وكذا على مستوى تأطير الأطباء الطلبة.

فالمركز الاستشفائي بعاني من هذه الوضعية ويقيد تدخله لكون هؤلاء الأطباء والأساتذة تابعون لوزارة التعليم العالي والبحث وتكوين الأطر، وليس للمؤسسة الاستشفائية التي يعملون بها.

وعموما فان هذه الممارسة (TPA) تجعلنا أمام انتقاء على مستوى المرضى إذ يوجه من لهم القدرة على أداء مصاريف

العلاج إما شخصيا وإما من خلال تأمين صحي مباشرة إلى القطاع الخاص في حين يوجه المرضى المعوزون تلقائيا إلى المستشفيات العمومية.وهوما يضيع على هذه المستشفيات ومنها المركز الاستشفائي ابن سينا موارد مهمة ويحد من تحسين قدرته التمويلية. وقد نمت هذه الممارسة كذلك النزعة الفردية على حساب تغييب القيم المهنية المشتركة وكذا روح الانتماء الضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجة.

التراث العقاري والمعدات التقنية

اتخذ المركز الاستشفائي الإجراءات اللازمة لإعادة مشروعية توزيع السكن الوظيفي المتواجد داخل المركز. حيث اتجه إلى القضاء بتفويض من وزارة الصحة المالكة لإخلاء السكن الذي تم الاستيلاء عليه بطريقة غير قانونية وهوموروث لم يفوت بعد إلى المركز.

منذ سنة 2006 بدأ المركز سلسلة من المتابعات القضائية ضد الخارقين للقانون وتمكن يوم في فاتح شتنبر 2011 من وضع يده على 68 سكنا وظيفيا. 42 منها استعمل للإيواء. و3 تم تحويلها لفضاء إداري أوللعلاج في حين بقيت 5 قضايا في المحكمة الابتدائية. و3 في محكمة الاستئناف و1 في طور الإفراغ إضافة إلى واحدة موضوع مفاوضات ودية وبقيت 10 تم إفراغها ولم يتم تخصيصها للسكن إما بسبب قدمها أولبرمجة هدمها وبناء مرافق للعلاج بدلا منها.

أما فيما يخص عدادات الماء والكهرباء فقد طالبت الإدارة ولعدة مرات من الشركة المسؤولة REDAL التدخل. ولكن هذه الأخيرة عزت رفضها إلى ضرورة إدخال إصلاحات مكلفة لإدارة المستشفى للتمكن من وضع عداد فردي خاص بكل منزل وفي كل مرة تكون الإصلاحات أقل كلفة من استهلاك السكن خلال 5 سنوات كان يتم من طرف الشركة المذكورة. وفي الحالة المعاكسة كان المركز ينتظر إلى حين انجاز الأشغال الضرورة لإصلاح الشبكة الداخلية لكي يقوم بعد ذلك بأشغال تفرقة الشبكات.

وفي بعض الحالات تم إحداث عدادات فردية يقوم المستفيدون منها بتسديد واجباتها إلى صندوق المستشفى. كمثال على ذلك فقد تم سنة 2009 في إطار صفقة 513/2009 اقتناء جهاز تحويل من اجل تزويد حالات الاستعجال بقسم الأشعة وكذا المساكن الوظيفية الداخلية. إضافة إلى مرافق تجارية بمستشفى ابن سينا بغلاف مالي وصل إلى 1.443.960,00 درهم وهومحول سوف يمكن في اطار الصفقة من وضع عدادات فردية كذالك.

حالة مستشفى ابن سينا

إصلاح المركب الجراحي المركزي

تم توكيل الدراسات التقنية للمشروع إلى مكتب خاص للإشراف على الأشغال يتكون من مهندس ومكتب الدراسات التقنية إضافة إلى مكتب للمراقبة يعمل على مراقبة الدراسات والأشغال.

- آجال كل مرحلة على حدة حددت في المادتين 3 و6 من عقد الهندسة؛
- الرؤية المعبرة عن حاجيات الإدارة تم توضيحها جليا في إطار مهمة مكتب المشروع (المهندس ومكتب الدراسات التقنية) والذي تنصب مهمته حول ترجمة الأهداف المسطرة إلى برنامج تقني مفصل وإلى وصف دقيق للأشغال.
- التأخر الذي هم مرحلة الدراسة يعود إلى المصادقة المتأخرة للمستعملين (أطباء جراحة وإنعاش) للبرنامج التقني المفصل ولتصورات التسيير وتصميم للهندسة. وهوتأخير راجع لتعقيد المشروع وإصرار الإدارة على ضمان انخراط المستعملين في مسلسل الإصلاحات المقترحة.
- التقديرات غير الصحيحة سواء بالزيادة أوالنقصان لعدد من المواد مقارنة بالانجاز وذلك بسبب طبيعة المشروع من حيث تهيئة المرافق الموجودة فعليا والتي تخفي عند مرحلة الانجاز مجموعة من الصعوبات غير المعروفة مسبقا.

وقف الخبراء على مجموعة من الصعوبات خلال مرحلة الدراسة خاصة لإعداد استطلاع يمكن من الإحاطة ببعض مواد الأشغال خصوصا وأن المركب الجراحي لم يتوقف عن النشاط إلا ليلة انطلاق الأشغال بحيث كان من الاستحالة إغلاقه بضعة شهور لاجراء الاستطلاع وإنهاء الدراسات قبل إرسال الاقتراحات. وبذلك ضيع المستشفى ما يقارب 7 أشهر لاستغلال هذه المصلحة الحيوية كما أن العدد القليل من الاستطلاعات التي قام بها مكتب الإشراف على الأشغال تبين

.مع انطلاق الأشغال، أنها غير كافية ولا تعبر عن الوضعية الحقيقية لبعض الأشغال المزمع القيام بها.

فقد توقعت الدراسة المحافظة على قنوات التبريد المتواجدة، ولكنه عند وضع السقف الاصطناعي تبين ضعف وهشاشة هذه القنوات بل وحسم في ضرورة تغييرها كليا. كما تم برمجة تغيير مضخات التسخين في مرحة ثانية للأشغال لعدم كفاية الاعتمادات المرصودة للاستثمار والتي يعود سببها إلى تجاوز الميزانية اللازمة للتوقعات الأصلية.

وعليه فقد تقرر إلغاء مواد التبريد المبرمجة خلال الصفقة الأولى وإجراء طلب عروض آخر السنة الموالية ليشمل كل أشغال التبريد بحيث توكل مسؤولية الانجاز لشركة واحدة تعمل على ضمان الانسجام الحقيقي للمشروع. وقد أصبح بالإمكان الوصول إلى النتيجة خصوصا مع التأخير المسجل على مستوى أشغال المرحلة الأولى.

- تم تثبيت المصابيح ما فوق البنفسجية في مواضع غير تلك الواردة في دفتر التحملات الخاص.
- ترتيب غرف الجراحة وفق معيار NF590-351 المتعلق بالغرف النظيفة وانتقالها بعد الإصلاح من نوع منطقة 2 ب 15 إلى 20 حجم لتجديد الهواء في الساعة إلى نوع منطقة 3 ب 25 إلى 30 حجم تجديد الهواء في الساعة.
- ارتفاع وتيرة الضخ أدى إلى ارتفاع وحدات القنوات الهوائية مما أدى إلى انخفاض مستوى السقف الاصطناعي الموجود.

ومن اجل المحافظة على مستوى الارتفاع اللازم للسقف الاصطناعي المفروض داخل مركب جراحي تم تحويل تثبيت المصابيح ما فوق البنفسجية نحوالقنوات ألرئيسية وذلك بعد موافقة مكتب مراقبة المشروع.

وخلال هذه المرحة من الأشغال سبب تهاون الشركتين اللتين حازتا على شطر الأشغال الكبرى على مستويي جودة الخدمات واحترام البرنامج تسجيل تأخر ناهز الثمانية (8) أشهر لإتمام جميع الأشغال.

حيث سجل عدد من الثغرات والنواقص بعد إجراء مسطرة التوصل المؤقت وذلك من طرف تقنيي المركز الاستشفائي وكذا مكتب الإشراف على الأشغال.

وعلى اثر ذلك تم صيف 2010 إعداد برنامج تدخلي لإصلاح وتدارك هذه النواقص، وقد صادف التاريخ المحدد شهر رمضان الذي تقل فيه والى حد كبير العمليات الجراحية، وهوما يتماشى وضرورة إغلاق المركب الجراحي وكذا مرافق التعقيم لمدة تتراوح ما بين 3 و4 أسابيع من أجل الأشغال المبرمجة.

كما أن الزيارات التفقدية التي قام بها قضاة المجلس الأعلى للحسابات خلال شهري ابريل وماي 2010، لم تصادف انطلاق الأشغال المذكورة فضلا عن أن التسليم النهائي للمشروع لم يتم بعد. وهوما جعلهم يقفون على عيوب على مستوى مرافق التعقيم والواقيات من التسرب على الواجهات والبنايات، والنقائص المسجلة على مستوى الجدران وفناءات المركب الجراحي، وهي ثغرات تم إعادة الأشغال فيها وإصلاحها من طرف الشركة المسؤولة عن المشروع في إطار شرط الضمان وذلك في الفترة ما بين غشت وشتنبر 2010.

وتهم المادة الثامنة (8) الثمن الإجمالي الذي يشمل جهاز الاستقبال والتزويد والقنوات (pomme douche) حيث سلمت جميع هذه المعدات أثناء الورش وتم تثبيتها في أماكنها المخصصة باستثناء جهاز الاستقبال الذي سلم إلى المستشفى ولم يتم تثبيته في موضعه وذلك بتنسيق مع مكتب الإشراف على الأشغال بسبب الصعوبات المرتبطة بالملاحظة الواردة على مستوى تنفيذ المادة 2 من صفقة 407/2006 والمتعلقة بعلوالسقف الاصطناعي الذي لن تفصله عن الأرض بعد تثبيت جهاز الاستقبال سوى مسافة صغيرة خصوصا وأن عملية التثبيت سوف تتطلب رفع مستوى الأرض بنسبة 15 سنتم.

فيما يخص المادة التاسعة(9) فهي تحتوي على مغسل وصنابير وتزويد، وقنوات وكل اللوازم الثانوية ، وتهم عدم الصلاحية الواردة الصنابير الخلاطة والتي تم تغييرها وبطلب من أطباء الجراحة بصنابير أحسن على مستوى النظافة بالنسبة للمركب الجراحي.

وفيما يتعلق بالمادة (17) التي تهم ثمنا إجماليا يظم وضع صندوق الحرائق والتوصل بالشبكة والصنبور المتحرك،... تم

تسليم المعدات وتثبيتها في أماكنها والمصادقة عليها من طرف مكتب المراقبة وكذا مكتب الدراسات التقنية، باستثناء الدلوالذي يدخل في إطار اللوازم الثانوية والذي لم يتم تزويده من طرف الشركة حيث تم نقصانه من مستحقاتها.

الآليات غير المستعملة:

يتعلق الأمر بعمود مرتبط بجهاز الفحص بالمنظار وقع في حالة عطب أثناء فترة عقد الصيانة، تم تسجيل التأخر على مستوى الإصلاح لصعوبة المساطر. وقد أدى رفض المورد أن يكون العطب ذوعلاقة بالآلة إلى رفع الملف للجهات القضائية. حيث أبان التقرير المضاد للخبرة أن الأمر يتعلق فعلا بخطأ في الاستعمال وليست له علاقة بالآلة المستعملة، وهوما أدى إلى تغيير الجزء الذي أصابه التلف على نفقة المستشفى وأعيد تشغيل الآلة في مارس 2010

انطلاقا من سنة 2007 وسياسة المركز الاستشفائي تتجه نحوتوقيع اتفاقيات صيانة مع الموردين في كل ما يتعلق بالمعدات الضرورية لأنشطة الفحوصات والعلاج. وقد تطلب الأمر تخصيص اعتمادات مهمة بمعدل سنوي وصل مابين 2006 2010- إلى 26 مليون درهم أي 11% من نفقات التسيير دون احتساب كتلة الأجور. غير أن بعضا من الأعطاب غير الخاضعة للتأمين في إطار اتفاقيات للصيانة المذكورة كما هوالشأن بالنسبة للأعطاب المترتبة على سوء استعمال شخصي أوتلك التي تحدث من جراء حوادث عرضية كالمرتبطة مثلا بضغط كهربائي أوتلف في قنوات المياه. ففي هذه الأحوال يتحمل المستشفى تكاليف الإصلاح. غير أن هذه الأعطاب غير المتوقعة تجد صعوبة على مستوى التنفيذ خلال نفس السنة المالية. مثال على ذلك جهاز المسح الذي أصابه عطب من جراء (السقوط) تم في يوليوز2009، وفي ظل عدم توفر الاعتمادات الكافية خلال تلك السنة المالية لغياب برمجة قبلية حيث أن جميع ميزانية الاستثمار تم رصدها لمشاريع أخرى.

غير أن التمويل لم يكن ممكنا إلا في حدود سنة 2010 في إطار ميزانية السنة الموالية وذلك بعد مسطرة طلب عروض تتطلب 40 يوما فضلا عن معدل اجل التزويد المحدد في 3 أشهر لهذه النوع من المعدات وهوما أعاد الآلة المعنية بالأمر إلى الاشتغال في يونيو2010 أي بعد 12 شهر كأجل للإصلاح.

فيما يخص مشكل نفاذ المخزون من الأفلام ومواد التحقين فان الاعتمادات المرصودة لاقتنائها لا يمكن معها الاستجابة للطلبات المتزايدة باستمرار سنويا بنسبة 8% مع تزايد تصاعدي لفحوصات الجهاز الهضمي والفحص بالرنين المغناطيسي، والسكانير الملولب اللذين يحتاجان مواد أكثر وذات كلفة عالية فضلا عن اعتمادها على عدد كبير من الأفلام في حين نجد ثمن الفحص لا يتضمن مواد التحقين التي تمثل في بعض الفحوصات 40 % من التكلفة العامة.

هذا ومن اجل خفض الكلفة الناجمة عن استخراج هذه الأفلام وضمان تحسين ظروف تحفيظ النتائج المتعلقة بالأشعة الطبية، يعمل المركز الاستشفائي ابن سينا على برنامج رقمي للأشعة(ترقيم مباشر وغير مباشر حسب طبيعة المعدات، ترقيم ضوئي للصور الطبية ونظام تدبير معلوماتي لمصالح الأشعة) على ثلاث مراحل، حيث انتهت المرحلتين الأوليتين المتعلقتين بمستشفيات ابن سينا، العياشي، الأطفال، مولاي يوسف في يوليوز 2011، في حين يبرمج مستشفى الاختصاصات والمعهد الأنكولوجيا في 2012.

ضعف الإمكانيات المادية الموضوعة رهن إشارة المصلحة البيوطبية

على غرار باقي مستشفيات المركز لا يتوفر مستشفى ابن سينا على برنامج معين للمعدات، هذا الأخير المتعدد السنوات رهين بالمصادقة على برنامج المؤسسة الاستشفائي وبمشروع عقد برنامج مع الدولة، وهوعقد يصادق على التوجهات الاستراتيجية ويضع الإمكانيات المالية الضرورية لتجديد المعدات.

وفي ظل غياب هذا البرنامج، لا بديل عن برنامج الأنشطة السنوي الذي بتم إعداده من طرف المستشفى ويصادق عليه المجلس الإداري للمؤسسة لتحديد التوجهات المتعلقة بتحديد المعدات لمواكبة الأنشطة الطبية والتمريضية المدرجة ضمن برنامج الأنشطة السنوية.

فيما يخص عملية الجرد فقد تم تحيينها في سنة 2010 وسنة 2011 مع إدخال نظام المحاسبة العامة.

غير أن تدبير الصيانة وتوقعات الاقتناء يعاني من نقائص متعددة على مستوى غياب نظام دقيق لعدد تدخلات الصيانة

وكذا كلفتها. وهوما سوف يتم تداركه سنة 2012 حيث تم في شتنبر 2011 اقتناء نظام معلوماتي لتدبير الصيانة بشقيها المتعلقين بالمعدات والمباني وذلك بالنسبة لجميع مستشفيات المركز.

III. جواب وزيرة الصحة

(نص الجواب كما ورد)

الموارد البشرية

فيما يتعلق بنظام التعويض عن الحراسة والتعويض عن الخدمة الإلزامية المطبقة من طرف المركز الاستشفائي ابن سينا، تجدر الإشارة إلى أن النصوص المطبقة لهذا النظام (المرسوم رقم 2.06.623 الصادر في 13 أبريل 2007 وكذا قرار وزيرة الصحة رقم 1940.08 الصادر في 23 أكتوبر 2008) فلا تنص في الواقع على المبالغ المخصصة للأطباء الأساتذة ولم تدمج الأطباء المقيمين ولا الداخليين للاستفادة من مضامين هذه النصوص.

يجب التذكير إلى أنه يوجد حاليا في طور الصياغة نص قانوني يدمج هذه الفئة من الأطباء للاستفادة من منظومة التعويض عن الحراسة.

وهذا وأن التخصصات الطبية بدورها لا تستفيد حاليا من هذه التعويضات الشيء الذي حدا بوزارة الصحة إلى صياغة، منذ شهر فبراير من سنة 2010، لائحة حددت فيها التخصصات الطبية المزاولة للحراسة والخدمة الإلزامية تم إرسالها إلى مصالح وزارة المالية والاقتصاد في انتظار التأشيرة عليها.

فيما يخص الملاحظة المتعلقة بمزاولة الطب الحر بصفة غير قانونية على شكل «التوقيت الكامل المعدل» (TPA) من طرف الأساتذة المدرسين الباحثين والتابعين للمركز الاستشفائي ابن سينا، وجبت الإشارة إلى أن وزارة الصحة باشرت عدة إجراءات لتأطير عمل ونشاط الأساتذة المدرسين والباحثين في المراكز الاستشفائية الجامعية عبر:

- صياغة نصوص جديدة تتعلق بإصلاح الأنظمة الأساسية للمراكز الاستشفائية من طرف لجنة وطنية عهد إليها بوضع مخطط عمل للمستشفيات التابعة للمراكز الاستشفائية خاص بسنوات 20012-2008. هذه النصوص التي تمت المصادقة عليها من طرف جميع المتدخلين تنص على تنظيم اشتغال الأساتذة الجامعيين بالمراكز الاستشفائية وعلى تأطير العلاقات بين المراكز الاستشفائية وكليات الطب والصيدلة.
- مباشرة إصلاح متعدد الجوانب للقانون رقم 94-10 المتعلق بمزاولة الطب.
- مباشرة عدة أنشطة تتعلق بضمان احترام المعايير الواجب توفرها بمصحات القطاع الخاص طبقا للنصوص التي تنظم هذه المؤسسات وبالخصوص الموارد البشرية. وعلى هذا الأساس تم تشكيل فرق متعددة الاختصاصات عهد إليها القيام بمهام مراقبة هذه المصحات طبقا لبرامج يتم تحديده لهذا الغرض. وقد تم لحد الآن مراقبة 140 مصحة من بين مجموع المصحات البالغ عددها 360 مصحة.

IV. جواب وزير الاقتصاد والمالية

(نص مقتضب)

1. التجهيزات وتركيب مستقبلات الحمامات

طبقا لما ورد البيان الحسابي 2 والبيان الحسابي الأخير وكذا طبقا لمحضر الاستلام المؤقت المتعلق بالصفقة الملحقة بالأمر بالأداء رقم 1169)المشار إليها من طرف مكتب الدفع بتاريخ 13/11/2009)، تم استيلام الأجهزة موضوع البند 8 من قائمة الأثمنة وذلك بتاريخ 23/07/2008.

2. التجهيزات وتركيب أحواض الغسيل بما في ذلك الصمامات واكسيسوارات أخرى

طبقا لما ورد البيان الحسابي 2 والبيان الحسابي الأخير وكذا طبقا لمحضر الاستلام المؤقت المتعلق بالصفقة الملحقة بالأمر بالأداء رقم 1169)المشار إليها من طرف مكتب الدفع بتاريخ 13/11/2009)، تم استيلام الأجهزة موضوع البند 9 من قائمة الأثمنة وذلك بتاريخ 23/07/2008.

3. التجهيزات وتركيب المرايا

طبقا لما ورد البيان الحسابي 2 والبيان الحسابي الأخير وكذا طبقا لمحضر الاستلام المؤقت المتعلق بالصفقة الملحقة بالأمر بالأداء رقم 1169)المشار إليها من طرف مكتب الدفع بتاريخ 13/11/2009)، تم استيلام الأجهزة موضوع البند 15 من قائمة الأثمنة وذلك بتاريخ 23/07/2008.

4. التجهيزات وتركيب طفايات للحريق معيار DN40 واكسيسواراتها

طبقا لما ورد البيان الحسابي 2 والبيان الحسابي الأخير وكذا طبقا لمحضر الاستلام المؤقت المتعلق بالصفقة الملحقة بالأمر بالأداء رقم 1169)المشار إليها من طرف مكتب الدفع بتاريخ 13/11/2009)، تم استيلام الأجهزة موضوع البند 15 من قائمة الأثمنة وذلك بتاريخ 23/07/2008.

5. التجهيزات وتركيب مضخات للحرارة هواء/ماء

انطلقت العملية المرتبطة بطلبات العروض المفتوحة والمتعلقة بالصفقة 413/2008 بتاريخ 3 نونبر 2008، أي بعد التسلم المؤقت للصفقات الحاملة للأرقام 407/2006 و199/2006 . من جهة أخرى يتعلق موضوع الصفقة 413/2008 بتجهيزات وتركيب مضخات للحرارة ماء هواء من أجل غرفات العمليات. هذه التجهيزات لم تكن مبرمجة في أي من الصفقات السالفة الذكر.

6. الأجهزة موضوع البند 2

طبقا لما ورد البيان الحسابي 2 والبيان الحسابي الأخير وكذا طبقا لمحضر الاستلام المؤقت المتعلق بالصفقة الملحقة بالأمر بالأداء المشار إليها من طرف مكتب الدفع بتاريخ 13/11/2009)، تم استلام الأجهزة موضوع البند 2 من قائمة الأثمنة وذلك بتاريخ 23/07/2008.

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الشاوية ورديغة

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الشاوية ورديغة مؤسسة عمومية بمقتضى القانون رقم 00-07 المحدث للأكاديميات الجهوية؛ وهي مؤسسة تعمل تحت وصاية الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية.

وتشغل الأكاديمية 15329 موظفا من بينهم 12799 أستاذا مكلفون بتعليم 578314 تلميذا. وتصل الموارد المالية برسم سنة 2009 إلى426.101.792,94 درهم محققة بذلك ارتفاعا بنسبة% 68 مقارنة مع سنة 2004. وتمثل ميزانية الاستثمار% 61.5 من الميزانية الإجمالية للأكاديمية. أما الميزانية المخصصة لبناء وإصلاح المؤسسات فتمثل % 86 من ميزانية الاستثمار.

وتضم هذه الأكاديمية 1322 مؤسسة تعليمية، (بما في ذلك الفرعيات) مكونة من 1190 مدرسة ابتدائية، 88 إعدادية، 44 ثانوية.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مراقبة التسيير التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات لبعض جوانب تدبير المؤسسات التعليمية التابعة للأكاديمية الجهوية لجهة الشاوية- ورديغة عن الملاحظات التالية:

أولا- ظروف التمدرس

1. البنية التحتية وتجهيز المؤسسات

لقد تمت ملاحظة شروط غير ملائمة للدراسة من خلال المهمة التي قام بها المجلس. ويمكن إثبات ذلك من خلال:

- الحالة المتدهورة للمؤسسات التعليمية: وجود تصدعات وتشققات ونوافذ وأبواب مكسرة وأرضية غير مكسوة وأسقف تنذر بخطر السقوط، بالإضافة إلى عدم الربط بالماء الصالح للشرب والكهرباء وقنوات الصرف الصحي.: نموذج مدارس زايوومحمد السادس والخيزران والوحدة والنجاح. ويوضح الجدول التالي بعض النقص في بنيات المؤسسات التعليمية:

عدد المؤسسات	بدون ماء	بدون كهرباء	بدون تطهير	بدون حائط سياج
نيابة خريبكة	122	167	54	93
نيابة السطات	443	317	121	275

- نقص في تجهيز المختبرات، حيث أن بعض المؤسسات لا تتوفر على التجهيزات الأولية للاشتغال لتمكين الأساتذة من القيام بالدروس التطبيقية مثل نموذج ثانوية العيون وإعدادية لبراكسة.
- عدم استغلال تجهيزات تربوية متطورة بمجموعة من المؤسسات التعليمية كالمجهر الرقمي، كاميرا متحركة، تلفاز LCD وكمثال على ذلك إعدادية سمارة وإعدادية بئر أنزران.
- وجود قاعات متعددة الوسائط وقاعات المعلوميات غير مستغلة على الرغم من صرف استثمارات مهمة لتجهيزها.

- عدم توفر مجموعة من المدارس على الأدوات المكتبية لتسييرها رغم تواجد هذه الأدوات بكثرة بالمخازن.

2. الاكتظاظ والأقسام المتعددة المستويات

إن الظروف التي يؤدي فيها الأساتذة مهمتهم ويتلقى فيها التلاميذ تعليمهم لاتساعد على إرساء تعليم جيد. حيث أن:

- نسبة الاكتظاظ جد مرتفعة، على الرغم من أن الوزارة الوصية قد وقعت مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة على معايير جودة المدرسة وحددت عدد التلاميذ بالقسم بين 35-30 في الوسط الحضري و30-20 في الوسط القروي. وتشير الخريطة المدرسية إلى أن معدل نسبة الاكتظاظ وصل إلى% 6 بالسلك الابتدائي و% 8 بالإعدادي و%30 بالتأهيلي. إلا أنه لوحظ أثناء الزيارات وجود نسب مرتفعة داخل بعض الأقسام تفوق 80% من مجموع الأقسام التي يتجاوز عدد تلامذتها 46 تلميذا .
- أقسام متعددة المستويات: يتعلق الأمر بأقسام تضم مستويات متعددة خاصة بالسلك الابتدائي. ويبين تحليل تطور هذه الأقسام تضاعفها حيث انتقلت من 1058 قسم سنة 2004 إلى 1371 قسم سنة 2009 أي بزيادة% 38. وتشكل الأقسام التي تحتوي على مستويين % 97. وقد انتقلت الأقسام المتعددة المستويات من% 13 سنة 2004/2005 إلى% 17 سنة 2008/2009.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الأكاديمية بتقليص الاكتظاظ داخل الأقسام وبتقليص الأقسام المتعددة المستويات من أجل تحسين ظروف التمدرس.

ثانيا- ظروف التغذية والإيواء

1. المطاعم المدرسية

سجل بشأن تقييم ظروف التطعيم بالنسبة للتلاميذ المستفيدين من المطاعم المدرسية الملاحظات التالية:

- عدم تحسين الوجبات المقدمة على الرغم من ارتفاع الميزانية المخصصة للمطاعم المدرسية بنسبة% 48 وشبه استقرار عدد التلاميذ المستفيدين. حيث أن جودة وكمية الوجبات المقدمة للتلاميذ لم تتغير على الرغم من ارتفاع ميزانية المطاعم بنسبة % 21,5 سنة 2008 و% 48 سنة 2009 وارتفاع عدد المستفيدين بنسبة % 4 فقط.
- تقديم وجبات الأكل في الهواء الطلق ب 33 مؤسسة تعليمية.
- عدم احترام المعايير الصحية مع تقديم وجبات في ظروف غير مناسبة.
- شروط تخزين المواد الغذائية غير ملائمة ودون مراقبة. حيث أن هذه المواد تخزن إلى جانب أثاث وأدوات المكتب.

2. الإيواء والتغذية

يعرف الإيواء وتغذية التلاميذ بالداخليات مجموعة من النواقص تتجلى في:

- شروط النظافة والسلامة بالمراقد والمطاعم غير مرضية، مثل نموذج إعدادية بئر انزران.
- أدوات المطبخ جد قديمة أومعطلة كثانوية ابن ياسين.
- عدم احترام معايير عدد أعوان الداخليات طبقا للمرسوم رقم 2.72.113 كثانوية ابن ياسين وإعدادية بئر انزران.
- غياب تتبع الأنشطة المدرسية وتنشيط الحياة الثقافية والرياضية والفنية للتلاميذ بالداخليات.
- انعدام التنسيق بين الحراس العامين للداخليات والحراس العامين للخارجية لمتابعة تصرفات ومستوى التلميذ داخل القسم وفي الداخلية وكذا النقط المحصل عليها.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الأكاديمية الجهوية بالعمل على:

- **تحسين ظروف الإيواء والتغذية من حيث الشروط الصحية وجودة الوجبات المقدمة.**

- **تجديد أماكن الأكل والمبيت وتزويدها بالمعدات اللازمة.**
- **تطويرالأنشطة سوسيو- ثقافية في الداخليات.**

ثالثا- التأطير التربوي

يشمل التأطير التربوي تأطير التلاميذ من طرف الأساتذة وتأطير هؤلاء من طرف المفتشين التربويين. وفي هذا الصدد تم تسجيل بعض الملاحظات لعل أهمها:

1. تأطير التلاميذ

- عدد التلاميذ لكل أستاذ: يتراوح متوسط نسبة التاطير على صعيد الأكاديمية بين 27 تلميذا لكل أستاذ في السلك الابتدائي و18 تلميذا في السلك الأعدادي و23 تلميذا في السلك التأهيلي. إلا أن مجموعة من المؤسسات تعرف نسبة تأطير غير كافية في بعض المواد. مثلا تتوفر ثانوية ابن طفيل على 7 أساتذة في مادة التاريخ والجغرافية يأطرون 2.563 تلميذ أي 366 تلميذ لكل أستاذ.
- عدد الساعات المدرسة لكل أستاذ: أن قراءة جدول الحصص لسنة 2009/2010 أبانت عن عدم استيفاء الأساتذة للساعات الإلزامية. وهكذا فقد وصل عدد الساعات غير المدرسة في نيابة السطات إلى 4309 ساعة في الأسبوع بالنسبة للسلك ألأعدادي و2033 ساعة بالنسبة للسلك التاهيلي. أما نيابة خريبكة فوصلت عدد الساعات غير المدرسة إلى 3465 ساعة بالنسبة للسلك ألأعدادي و4030 بالنسبة للسلك التاهيلي.
- الإعلام والتوجيه المخصص للتلاميذ: لقد أبان تقييم منجزات الأكاديمية في ميدان الإعلام والتوجيه على ما يلي:
  - غياب مكان مخصص بالمؤسسات التعليمية لمزاولة أنشطة الإعلام والتوجيه. وهوما يجعل عملية التوجيه ممارسة موسمية تتعلق غالبا بنهاية السنة الدراسية.
  - عدم تغطية المؤسسات التعليمية الخاصة بالتوجيه والإعلام .
  - وجود 32 مؤسسة تعليمية عمومية غير مغطاة بالتوجيه والإعلام خصوصا تلك المنشأة حديثا.

2. التأطير التربوي للأساتدة

أفرز تقييم التفتيش التربوي الوقوف على الاختلالات التالية:

- عدم اشتغال المجالس على مستوى العمالات والجهات المكلفة بالتنسيق نظرا للتأخر الحاصل في انتخاب أعضائها.
- عدم وجود برنامج مسبق للزيارات المرتقبة ابتداء من الدخول المدرسي.
- قلة الزيارات التربوية من طرف المفتشين حيث تهم على الخصوص الأساتذة المقبلين على الترقية.
- شبه غياب لهؤلاء المفتشين داخل المجالس التربوية للمؤسسات التعليمية.

لذلك، يوصى المجلس ألأكاديمية بتحسين التأطير التربوي للتلاميذ والأساتذة.

رابعا- التدبير المدرسي

1. الاستقبال المدرسي

يتبين من معاينة شروط البناء والتهيئة للمؤسسات المدرسية مايلي :

- تأخر في برمجة بناء المؤسسات المدرسية. مما يترتب عليه عدم فتحها في وجه التلاميذ المرشحين للتسجيل وبالتالي إجراء تعديل على الخريطة المدرسية لكي تستوعب هؤلاء التلاميذ مثل حالة الثانوية التأهيلية إبن تاشفين التي أرجأ بناءها من سنة 2004 إلى 2007.

- تأخر في إنهاء أشغال بناء مؤسسات مدرسية بشكل مخالف للآجال المتعاقد بشأنها: إن التسلم المتأخر للمؤسسات ينجم عنه إما استغلالها بالرغم من أن الأشغال لازالت جارية ،وإما تأجيل فتحها إلى تاريخ لاحق، الشيء الذي يؤثر سلبا على الدخول المدرسي والخريطة المدرسية مثل حالة الثانوية الإعدادية لخزازرة.
- عدم إنجاز وضعية جامعة تتضمن ، حسب الأولويات ،المؤسسات التي ينبغي ترميمها ولائحة بحاجيات الإصلاحات الخاصة بكل مؤسسة.
- عدم استفادة مجموعة من المؤسسات من عمليات الترميم والتأهيل بالرغم من وجودها في حالة تردي تام.

2. الهدر المدرسي

إن تقييم الجهود المبذولة في ميدان محاربة الهدر المدرسي شهد صعوبات تتعلق بغياب المعطيات المتعلقة بما يلي :

- هوية وعدد التلاميذ المنقطعين عن المدرسة،
- المستوى الدراسي المحصل عليه ،
- نسبة إعادة إدماج هؤلاء التلاميذ والمتابعة التي خصصت لهم.

ويبرز تحليل بعض المعطيات التي تم جمعها من مصالح الأكاديمية، الأوضاع التالية:

- يغادر حوالي 2.15 % من التلاميذ المسجلين بالسلك الابتدائي دراستهم ،
- انعدام آليات تتبع التلاميذ من خلال إحداث رقم استدلالي محدد ووحيد لهم منذ تسجيلهم بالسلك الابتدائي.

وعليه، يوصي المجلس الأكاديمية :

- **بتدعيم قدراتها الاستقبالية ، سواء من خلال بناء مؤسسات جديدة أوعبر تأهيل المؤسسات الموجودة بشكل يكفل الشروط المناسبة لتشجيع التمدرس،**
- **بإعداد معطيات تهم الهدر المدرسي بغية معالجة أفضل لهذه الظاهرة.**

خامسا- تدخل الجمعيات في النظام التربوي

يشهد النظام التربوي تدخل عدة جمعيات، سيما في مجال تدبير المؤسسات. وهكذا، تستفيد هذه الجمعيات من مصادر تمويل من خلال الإعانات الممنوحة من طرف سلطة الوصاية والأكاديمية ومن الاقتطاعات الإجبارية خلال عملية تسجيل التلاميذ. ومن بين هذه الجمعيات، تلك التي تم تكوينها مؤخرا تحت تسمية جمعية دعم مدرسة النجاح، والتي تكتسي صبغة شبه إدارية. وهكذا حولت الدولة حوالي 25 مليون درهم إلى 621 جمعية من هدا النوع من الجمعيات والتي أحدثت بناء على تعليمات من الوزارة الوصية:

وقد اتضح، من خلال تحليل ظروف إحداث هذه الجمعيات وطرق تدبيرها، مايلي:

- الأحداث : تعد جمعية النجاح ترجمة للمذكرة رقم 73 بتاريخ 20 أكتوبر 2009 التي حثت مدراء المؤسسات التعليمية العمومية على إنشاء جمعية مع تحديد مجال تدخلها ونظامها الأساسي.
- تركيبة المكتب: حددت الوزارة الوصية تشكيلة المكتب التنفيذي للجمعية،ومجلس التدبير مع تعيين مدير المؤسسة كرئيس للجمعية والممون في حالة توفره بالمؤسسة كأمين المال بها.
- تسيير المؤسسة الجمعية: يتسم تسيير الجمعية بتبعية تراتبية لمختلف الأعضاء والبنيات الإدارية المتدخلة في النظام التربوي. وتتجلى هذه التبعية في :
- التنفيذ التام للتعليمات والقرارات الصادرة عن الوزارة الوصية .
- التحديد المسبق من طرف الإدارة للائحة النفقات ونوعية المصاريف كأثاث وأدوات المكتب.
- عدم مطابقة بنود الميزانية المفروضة من أجل تنفيذ المشاريع المقررة ولاسيما مشروع المؤسسة.

- عقد جمع عام إستتنائي بناء على مراسلة مدير الأكاديمية أوالنائب الإقليمي للوزارة بالرغم من عدم عضويتها في الجمعية.
- حل الجمعية يتم بناء على قرار لمدير الأكاديمية أوالنائب الإقليمي للوزارة بالرغم من عدم انتمائها للجمعية .
- غياب نظام للتتبع والمساءلة.

II. جواب مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الشاوية ورديغة

(نص مقتضب)

تميزت سنة 2010 بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الشاوية ورديغة بحلول السادة قضاة المجلس الأعلى للحسابات بها . وإن طبيعة بعض المعطيات المطلوبة مكنت المدبرين من الانتباه إلى جوانب من مهامهم وممارساتهم والاهتمام بها وإغنائها.

التقرير الذي تسلمته الأكاديمية تمت دراسته بكل دقة وعناية ولابد من الإشارة إلى عمق ودقة وجودة التحليل.

ستؤخذ التوصيات الواردة في التقرير بعين الاعتبار من أجل الرقي بتدبير الأكاديمية. وقد اتخذت عدة إجراءات في هذا الصدد بينما أخرى في طريقها إلى التطبيق لتجاوز بعض الصعوبات المشار إليها.

ونود توجيه الشكر للسادة قضاة المجلس الأعلى للحسابات على جودة التواصل وجوالثقة الذي أرسوه في تعاملهم مع أطر الأكاديمية.

أولا- وضعية التمدرس

1. وضعية البنية التحتية وتجهيز المؤسسات التعليمية

تم حصر وترتيب مجموع المؤسسات التعليمية المعنية بالتأهيل حسب الأولوية،غير أن ضعف الاعتمادات المخصصة خلال العقود السابقة خلف تراكما مهما من الخصاص . إلا أن وتيرة برمجة وإنجاز تأهيل المؤسسات التعليمية عرفت تحسنا ملحوظا في إطار البرنامج الاستعجالي.

وبهذا الخصوص فإن:

- مدرسة «زيو» قد أهلت برسم سنة 2010 في إطار الصفقة رقم 2009/63؛
- مدرسة «محمد السادس» و«مدرسة الوحدة» مبرمجتان برسم سنة 2011؛
- الدراسات التقنية من أجل تأهيل «مدرسة النجاح» في طور الإنجاز؛
- «مدرسة الخيزران» تم إغلاقها في انتظار نتائج الخبرة لتحديد نوع التدخل المناسب.

بخصوص الربط بشبكتي الماء والكهرباء : فجميع المؤسسات المتواجدة بالقرب من شبكة الماء والكهرباء تم ربطها أوهي في طريق الربط في إطار اتفاقيات موقعة مع كل من المكتب الوطني للكهرباء والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب. هكذا تم ربط جميع المؤسسات التعليمية التي تبعد عن شبكة الماء الصالح للشرب ب 100 متر وأقل (22 مؤسسة بإقليم بن سليمان و 13 مؤسسة بإقليم سطات و98 مؤسسة بإقليم خريبكة).

وفي نفس الإطار،عقدت الأكاديمية صفقتين برسم سنة 2010 لتزويد 70 مؤسسة بصهاريج للمياه وإحداث حفر للصرف الصحي وبناء مرافق صحية : 45 مؤسسة بإقليم خريبكة (الصفقة رقم 223/10) و25 مؤسسة بإقليم بن سليمان (الصفقة رقم 226/10).

ومن جهتها ، ساهمت كتابة الدولة لدى وزير الطاقة والمعادن والمياه والبيئة المكلفة بالماء والبيئة في الربط بشبكة الماء الصالح للشرب لفائدة مدارس بالوسط القروي تابعة لجماعات سكامنة وأولاد فارس ومريزيك ونخيلة، كما برمجت عمالة إقليم سطات بدورها 181 مؤسسة تعليمية .

بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تبعد بكيلومترين عن الشبكة،فإن الدراسات جارية من طرف المكتب الوطني للماء الصالح للشرب لربطها.

وعقدت الأكاديمية صفقة لربط 49 مؤسسة بشبكة الكهرباء بإقليم خريبكة. كما قام المكتب الوطني للكهرباء في إطار اتفاقية شراكة بوضع العداد ب11 مؤسسة تعليمية بنيابة بن سليمان و88 مؤسسة بنيابة برشيد و25 مؤسسة بنيابة سطات.بينما عملية وضع 70 عدادا بنيابة سطات مازالت جارية.

بخصوص المرافق الصحية. فإن اتفاقية الشراكة مع كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة تساهم في إنجاز هذه العملية.

من ناحية أخرى. تم بناء أسوار بالمؤسسات التعليمية (5 بنيابة سطات برسم سنة 2010) وتهيئة مرافق صحية لفائدة 172 مؤسسة بالجهة وإحداث مرافق صحية جديدة ب119 مؤسسة تعليمية.كما ساهمت ولاية سطات في هذا المجهود لفائدة 23 مدرسة إبتدائية.

وفي نفس السياق.تم عقد اتفاقية شراكة مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتأهيل باقي المؤسسات التعليمية تمتد إلى سنة 2013 . بتمويل من طرف الوزارتين والجماعات المحلية .

إن تجهيز المختبرات يتم بطريقة تدريجية وبموازاة مع الإصلاح البيداغوجي الجاري.وهكذا.عمدت الأكاديمية إلى تجديد العتاد الديداكتيكي ابتداءا من سنة 2009 مع أجرأة البرنامج الاستعجالي وخاصة المشروع E1.P8 «تطوير العدة البيداغوجية» بتكلفة سنوية بلغت 000 239 10 درهم.

وهكذا تم خلال سنة 2009 تزويد المؤسسات كالتالي:

المادة / السلك	علوم الحياة والأرض	العلوم الفزيائية والكمياء	التاريخ والجغرافية	اللغات	التكنولوجيا الصناعية
الثانوي التأهيلي	29	36	31	43	-
الثانوي الإعدادي	36	30	22	38	61

كما تم استهداف نفس الأعداد من المؤسسات برسم سنة 2010.

استفادت ثانوية العيون من الشطر الأول من العتاد الديداكتيكي لجميع المواد باستثناء مادة علوم الحياة والأرض والذي هوفي طور التسليم . هذا العتاد الذي استفادت منه الثانوية تم تدوينه بسجل الجرد وحفظه بالمخزن التابع للمصالح الاقتصادية للمؤسسة في انتظار انتهاء أشغال الإصلاح التي تهدف إلى تعزيز الأمن داخل المختبرات وتهيئ الرفوف الخاصة بالترتيب. وفور انتهاء الأشغال سلم العتاد إلى الأستاذ المكلف ليوضع رهن إشارة السادة الأساتذة.

إعدادية البراكسة مؤسسة محدثة. يتم تجهيزها بشكل تدريجي.

فيما يخص العتاد غير المستعمل ببعض المختبرات فهوعتاد متطور وحديث الصنع حيث يتطلب استخدامه تكوينا مناسبا. وهكذا نظم السادة المفتشون -الذين سبق أن استفادوا من تكوينات في هذا المجال- دورات تكوينية لفائدة الأساتذة بغية إتقان استعماله وصيانته.

إن الاستغلال الأمثل للقاعات متعددة الوسائط يتطلب:

- تكوين الأساتذة والمفتشين.
- وضع رهن إشارتهم المضامين الرقمية الملائمة للمناهج الوطنية.
- إرساء نظام لصيانة وتجديد العتاد .

يتعلق الأمر إذن بعملية تتطلب نفسا طويلا خصوصا وأنها تتطلب تجديدا بيداغوجيا عميقا.

إعادة تنظيم المخزن بنيابة سطات مكن من تزويد المؤسسات التعليمية بالمواد واللوازم التي هي في حاجة إليها.

2. الاكتظاظ والأقسام المشتركة

إن تحديد مؤشر الاكتظاظ المرجعي يتم على أساس الاصطلاح. ويمكن أن يتأرجح حسب عدة عوامل مادية وبيداغوجية. هذا المؤشر يمثل إذن فرضية للاشتغال أكثر منه معيارا بيداغوجيا. وتسعى الخريطة المدرسية أساسا إلى تقليص الفوارق بين الجماعات والمؤسسات التعليمية في إطار منظور الإنصاف وترشيد الموارد البشرية والمادية المتوفرة.

إن برمجة إحداث المؤسسات التعليمية أوتوسيعها يأخذ بعين الاعتبار حالات الاكتظاظ من أجل تقليصه خصوصا بسلك التعليم الثانوي التأهيلي.

لأسباب مرتبطة بضعف أعداد التلاميذ بعدة مستويات وحرصا على ترشيد استعمال الموارد البشرية وتفاديا لنقل التلاميذ صغار السن بعيدا عن دواويرهم بالوسط القروي، تلجأ الإدارة التربوية إلى الأقسام متعددة المستويات.

يستفيد أساتذة التعليم الابتدائي من مصوغات للتكوين خاصة بالتدبير البيداغوجي لهذا النوع من الأقسام. إن تحسن معدل التمدرس بالنسبة للفئة العمرية [6-11] والذي انتقل من 87% خلال الموسم 2004-2005 إلى 94% خلال الموسم 2008-2009 والذي يبلغ حاليا 99,2% تم بفضل هذا الاختيار البيداغوجي .

وعلى الرغم من أن 97% من الأقسام متعددة المستويات تتشكل من مستويين فقط، فإن برنامج بناء المدارس الجماعاتية في إطار البرنامج الاستعجالي سيمكن من تقليص مهم لهذا النوع من الأقسام.

ثانيا - ظروف التغذية والإيواء

1. المطاعم المدرسية

خصصت الزيادة المسجلة في الاعتمادات المتعلقة بالمطاعم المدرسية من جهة للرفع من أيام الإطعام والتي انتقلت من 90 يوما إلى 180 يوم سنة 2009 وللرفع من قيمة المنحة من 1.20 إلى 1.40 درهم لليوم .وكذلك لتحسين وجبات الإطعام من جهة أخرى بإدخال مواد جديدة كالثمر سنتي 2009 و2010 وتعويض علب السردين بالزيت إلى شرائح الماكروإضافة الماكارونة سنة 2011.

تتم برمجة تأهيل المطاعم المدرسية حسب الأولويات في إطار البرنامج الاستعجالي الهادفة إلى إصلاح المؤسسات التعليمية وإحداث مطاعم جديدة .غير أن الأكاديمية وهي تنجز برامج التأهيل هذه .تتفادى حرمان مئات التلاميذ من خدمات المطاعم المدرسية بسبب النقص الحاصل بفضاءات الإطعام (إمكانية تقديم خدمة الإطعام مؤقتا داخل قاعات الدرس خلال أوقات الاستراحة) .

بهدف تحسين ظروف الإطعام بالمطاعم المدرسية، باشرت الأكاديمية وبشكل تدريجي تجديد العتاد من خلال تفويض اعتمادات للنيابات الإقليمية أوعن طريق منح جمعية دعم مدرسة النجاح . وقد وجهت مذكرة في الموضوع للنيابات الإقليمية والمؤسسات التعليمية بالجهة.

من ناحية أخرى تم تشكيل لجن على صعيد كل نيابة إقليمية بمشاركة مفتشي المصالح الاقتصادية من أجل تتبع ظروف الإطعام والنظافة المرتبطة به مع التدخل لحل المشاكل المسجلة.

تحسنت ظروف التخزين تدريجيا من خلال عملية تأهيل المؤسسات التعليمية وذلك عن طريق إصلاح المخازن المتواجدة أوإحداث أخرى جديدة. وفي هذا الإطار ستسهر اللجان المكونة على صعيد النيابات الإقليمية على احترام المعايير الصحية المعتمدة وستوجه مذكرة في الموضوع لجميع رؤساء المؤسسات التعليمية المعنية.

2. الإيواء والتغدية

للتغلب على مشاكل النظافة المطروحة، تبرم الأكاديمية كل سنة صفقات إطار لخدمات النظافة لفائدة المؤسسات التعليمية بصفة عامة والداخليات بشكل خاص.

تخصص الأكاديمية كل سنة اعتمادا لشراء عتاد الداخليات والمطاعم المدرسية عن طريق إبرام صفقات لاقتناء العتاد الأساسي ومن خلال تفويض الاعتمادات إلى المؤسسات المعنية لتجديد واقتناء باقي العتاد .

يتم التنسيق مع مصالح وزارة الصحة للقيام بزيارات دورية للداخليات من طرف الأطباء.

بخصوص ثانوية بئر أنزران الإعدادية، تم تأهيل وتجهيز فضاء لاحتضان مصحة المؤسسة، تحت إشراف لجنة مكونة من مدير المؤسسة ورئيس المصالح الاقتصادية والحارس العام والطبيب المسؤول حيث انطلق به العمل بتاريخ 03 دجنبر2010 (التجهيزات كانت متوفرة بالمؤسسة) . بالنسبة لثانوية ابن ياسين التأهيلية ،قامت إدارة المؤسسة بتأهيل فضاء لاحتضان المصحة.

عرف عدد الأعوان العاملين بالداخليات تقلصا مهما بسبب المغادرة للتقاعد . هده الوضعية تفاقمت بدءا من سنة 2000 على إثر القرار الحكومي القاضي بوقف توظيف هده الفئة من الموظفين. وحاولت الأكاديمية سد هذا الخصاص بشكل تدريجي من خلال عقد صفقات خدمات الحراسة والنظافة منذ سنة 2006 لفائدة المؤسسات التعليمية.

يسهر الحراس العامون للداخليات على مراقبة ظروف إيواء وتغذية التلاميذ ويدونون ملاحظاتهم في تقاريرهم اليومية الموجهة إلى مدير المؤسسة لأخذها بعين الاعتبار .

أعدت عدة أنشطة ونظمت تداريب تكوينية لفائدة الحراس العامين للداخليات والمونين في إطار برنامج ALEF بمبادرة من الأكاديمية (**داخلية الجودة**) وذلك بهدف تنشيط الحياة المدرسية للتلاميذ الداخليين والتكفل بهم على المستوى البيداغوجي والنفسي .

المؤسسات المحتضنة لأقسام داخلية ملزمة باستعمال دفتر الاتصال بين كل من الحارس العام للداخلية وزملائه في الخارجية لتبادل المعلومات حول المواظبة والسلوك ونتائج التلاميذ الداخليين. وستسهر الأكاديمية على احترام هذا الإجراء من خلال عملية التتبع وتوجيه مذكرة أكاديمية في هذا الموضوع للمؤسسات التعليمية المعنية.

ثالثا - التأطير التربوي

1. تأطير التلاميذ

إن أساتذة مادة الاجتماعيات بثانوية ابن طفيل بوادي زم يؤدون الحصص الأسبوعية المقررة كاملة من خلال استغلال أمثل لجداول الحصص.

إن رؤساء المؤسسات التعليمية بسلك التعليم الثانوي الإعدادي وسلك التعليم الثانوي الإعدادي مطالبون بمنح غلاف زمني أسبوعي كامل لجميع الأساتذة.أما الحصص غير الكاملة المسجلة فإنها ناجمة في جزء منها عن أساتذة فائضين والذين يبقى عددهم محدودا (يقومون بسد الخصاص المؤقت)، أولصعوبة إسناد جداول حصص كاملة لجميع الأساتذة في المواد؛علما بأن الغلاف الزمني مرتبط بالسلك والمادة والمستوى والشعبة (بعض المواد تدرس بالتفويج). وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة التربوية إلى ساعات الدعم والتقوية أوتشغيل أستاذ في أكثر من مؤسسة تعليمية كلما أمكن ذلك.

وعيا منها بهذه الإشكالية،فقد عمدت الأكاديمية إلى إنجاز خمس فضاءات خاصة بالتوجيه والإعلام، بينما نجد أحد عشرة فضاءا آخر قيد التهييئ وواحد وثلاثون مبرمجة في إطار صفقة جارية.

المقاربة الجديدة التي ترتكز على إشراك الأساتذة إلى جانب المستشارين في أنشطة التوجيه التربوي(1933 أستاذ كونوا في هذا المجال) ستساعد على الرقي بهذه العملية البيداغوجية الأساسية.كما من شأنها أن تمكن أيضا من تأطير جيد لتلاميذ التعليم الخصوصي .

تحافظ الأكاديمية على التقسيم بمقاطعات التوجيه التي تشكل مجال أنشطة المستشارين في التوجيه التربوي والمحددة مركزيا لأسباب مرتبطة أساسا بالحركة الانتقالية لهذه الفئة،مع المطالبة بإلغائها. وفي انتظار ذلك ، تلجأ

الأكاديمية إلى اعتماد مقاطعات وظيفية لضمان تغطية مجموع المؤسسات .علاوة على ذلك،يتم تنظيم قوافل للتوجيه وأيام للأبواب المفتوحة وزيارات استكشافية للمقاولات ومؤسسات التعليم العالي لفائدة تلاميذ الثانويات التأهيلية والإعدادية وللآباء والأولياء.

وستدمج الأكاديمية مؤسسات التعليم الخصوصي بقطاعات التوجيه والإعلام.

2. التأطير التربوي للأساتذة:

إن إرساء المجلس الجهوي والمجالس الإقليمية لتنسيق التفتيش كان في حاجة إلى إنضاج المقاربة وإعداد الفضاءات والشروط الضرورية. وإن هذه البنيات مفعلة في الوقت الراهن.

يتم إعداد برامج عمل فردية في إطار البرنامج العام لأنشطة هيئة التفتيش وفق فئة الأساتذة المعنيين بالزيارة خلال السنة الدراسية الجارية:

- الأساتذة المبتدئين والمتمرنين.
- الأساتذة المرشحين للترقية.
- الأساتذة الذين لم تتم زيارتهم في السنوات الماضية.

لكن دون الإعلان عن تواريخ هذه الزيارات حفاظا على السرية . وسوف يصبح إعداد هذه الرزنامة إلزاميا عند انطلاق كل سنة دراسية.

سيتم تعزيز زيارة الأساتذة المبتدئين والمتمرنين والأساتذة المرشحين للترقية.

وإن المجلس الجهوي لتنسيق التفتيش بصدد إعداد شبكة تشمل مختلف أنشطة الهيئة ليتم،اعتمادها انطلاقا من الموسم الدراسي المقبل لتكون بمثابة برنامج عمل قابل للتتبع والتقويم.

سيتم تشجيع وتيسير حضور المفتشين للمجالس التربوية للمؤسسات التعليمية.

رابعا - التدبير المدرسي

1. العرض المدرسي (بنيات الاستقبال)

إن برمجة إحداث المؤسسات تتم على امتداد عدة سنوات.

تمت برمجة توسيع ثانوية بن تاشفين التأهيلية سنة 2004 ليتم إنجازه سنة 2007 بعد توفير التمويل اللازم ،

بخصوص إنجاز مؤسسات جديدة ، فإن نهاية الأشغال لا تتزامن أحيانا مع بداية السنة الدراسية. وفي هذه الحالة يتم التركيز على إنجاز قاعات الدرس لاستقبال التلاميذ وتفادي مغادرتهم للمدرسة خاصة بالوسط القروي. وهوما حصل فعلا بالنسبة لثانويتي البراكسة والخزازرة الإعداديتين ،

تم حصر مجموع المؤسسات التعليمية المعنية بالتأهيل وترتيبها حسب الأولوية (للإشارة فإن هذا الترتيب قد يتغير مع مرور الوقت). وترتبط البرمجة السنوية للأشغال بالغلاف المالي المخصص لهذه العملية.

برمجت أيضا هذه المؤسسات من أجل الإصلاح والتأهيل غير أنه غالبا ما يتطلب الأمر القيام بدراسات وخبرات قبل بدء الأشغال بغية تحديد نوع التدخل المناسب.

2. الهدر المدرسي

تنظم كل سنة عملية لإحصاء الأطفال غير المدرسين والمنقطعين: «عملية من الطفل إلى الطفل». وتهم جميع المؤسسات الابتدائية والثانوية الإعدادية (أسلاك إلزامية التعليم). ويتم تعبئة بطاقة شخصية لكل تلميذ تم إحصاؤه حيث تضم هذه الأخيرة ورقة تعريفية للتلميذ وأسباب انقطاعه أوعدم تمدرسه وكذا العوامل التي يمكن أن تساعد على عودته إلى الدراسة. وعلى إثر ذلك تنظم حملة تحسيسية لتشجيع التمدرس تشارك فيها الأكاديمية والنيابات وكافة المؤسسات التعليمية بمساهمة المجتمع المدني وبعض الفعاليات الثقافية والفنية.

وضعت الوزارة في إطار المشروع E1P5 من البرنامج الاستعجالي عدة للتتبع الفردي للتلاميذ، وذلك بداية من الموسم الدراسي -2009 2010 لمحاربة الهدر المدرسي.

تتكون هذه العدة من دفتر للتتبع الفردي (خاص بكل تلميذ) تتم تعبئته منذ السنة الأولى لولوجه المدرسة. ويضم هذا الدفتر كافة المعلومات المرتبطة بالتلميذ مصنفة كالتالي :

1- بطاقة المعلومات الشخصية

2- بطاقة المعلومات السوسيوتربوية

3- شبكة لتتبع التعلمات

تعبأ البطاقتان 2 و3 سنويا مما يمكن من:

- إرساء نظام لليقظة التربوية بالمؤسسات
- تقويم المسار الدراسي للتلميذ.

هناك مشروع آخر مكمل وطموح في طور الإنجاز. ويتعلق الأمر ب"**مشروع نظام المعلومات التربوي**"في إطار مشروع E3.P5 من البرنامج الاستعجالي. ويتضمن محورين وهما:

- "**نظام تدبير المؤسسة التعليمية**" والذي سيتيح تدبير الموارد البشرية والمادية والبنيات البيداغوجية ؛
- "**قاعدة المعطيات الوطنية للتربية**" والتي تعد نظاما منذمجا لتجميع المعطيات والمصادقة عليها وتوفير تلك الضرورية لحكامة النظام التربوي بمختلف المستويات (المؤسسة التعليمية-النيابة الإقليمية- الأكاديمية الجهوية- المصالح المركزية)

وبناءا عليه،فإن التتبع الفردي للتلميذ سيتيسر عن طريق رمزه الوطني.

خامسا - تدخل الجمعيات في النظام التعليمي

إن تلبية عدد من الحاجيات الضرورية للسير العادي للمؤسسات أضحى ضروريا حتى تستطيع المساهمة في تنفيذ البرنامج الاستعجالي. كما أن المؤسسات التعليمية لا تتوفر على الاعتمادات اللازمة لتمويل وإنجاز مشاريعها.

وهكذا فإن المقاربة المعتمدة تمثل تجربة لا زالت في بدايتها. وإن تقييم تجربة (جمعية دعم مدرسة النجاح) تدبيرا ومردودية سيمكن من تجاوز الاختلالات المحتملة أويوجه البحث في اتجاه حلول بديلة تتيح للمؤسسات التعليمية توفير الإمكانيات المادية لتمويل مشاريعها.

جامعة الحسن الثاني عين الشق الدار البيضاء

تعتبر جامعة الحسن الثاني عين الشق مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي. وتخضع لوصاية وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. وكغيرها من الجامعات، فقد أناطها القانون رقم. 01.00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي بالمهام الرئيسية التالية :

- المساهمة في تعميق الهوية الإسلامية والوطنية ؛
- التكوين الأساسي والتكوين المستمر؛
- تنمية ونشر العلم والمعرفة والثقافة؛
- إعداد الشباب للاندماج في الحياة العملية خاصة بواسطة تنمية المهارات؛
- البحث العلمي والتكنولوجي؛
- القيام بمهام أعمال الخبرة؛
- المساهمة في التنمية الشاملة للبلاد؛
- المساهمة في تطوير القيم الإنسانية.

وتضم جامعة الحسن الثاني عين الشق سبع مؤسسات من بينها أربع ذات ولوج مقنن بالإضافة للمدرسة العليا للأساتذة التي تم نقلها للجامعة ابتداء من السنة الجامعية 2010-2009 بموجب القانون رقم 47.08 المتعلق بنقل المدارس العليا للأساتذة التابعة لقطاع التربية الوطنية إلى الجامعات

وتتم إدارة الجامعة من طرف مجلس يتم تكوينه طبقا للفصل 9 من القانون رقم 00-01 وتسير من طرف رئيس يعين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

وتميزت السنة الدراسية 2004-2003 بدخول نظام «الإجازة- الماستر-الدكتوراه» المنصوص عليه في القانون رقم 00-01 حيز التنفيذ. حيث ينظم التدريس بالمؤسسات الجامعية في مسالك وأسلاك ومجزوءات ويتوج بشهادات وطنية.

وقد وفرت جامعة الحسن الثاني عين الشق سنة 2008 أزيد من 120 مسلكا في التكوين الأساسي والمستمر من بينها 102 تفضي للحصول على شهادة. وبلغ عدد الطلبة المسجلين بالمؤسسات التابعة للجامعة حوالي 26288 من بينهم 5731 جدد وهوما يمثل 23% من مجموع الطلبة المسجلين. أما بالنسبة لعدد العاملين بها فقد بلغ حوالي 1527 موظفا و954 أستاذا.

أما فيما يخص ميزانيات هذه الجامعة خلال الفترة التي تم إفتحاصها (دون احتساب نفقات الموظفين المرسمين والتي لا زال يتحملها قطاع التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلي) فهي كالتالي:

بآلاف الدراهم	2003	2004	2005	2006	2007	2008
التسيير	128822,2	126754,9	118339,05	115531,24	120368,13	123673,47
الاستثمار	42041,4	65157,71	77224,37	72526,49	80907,74	96105,33
المجموع	170863,6	191912,6	195563,42	188057,73	201275,87	219778,8

I - ملاحظات وتوجيهات المجلس الأعلى للحسابات

أولا- المهام والاختصاصات، الاستراتيجية ومخطط عمل جامعة الحسن الثاني عين الشق

كغيرها من الجامعات المغربية، تنبثق المهام الموكلة لجامعة الحسن الثاني عين الشق من القانون رقم 00-01 المتعلق بتنظيم التعليم العالي. غير أنه لوحظ غياب أية وثيقة رسمية مصادق عليها من طرف مجلس الجامعة تمثل الإستراتيجية التي تم تبنيها لتنفيذ هذه المهام على أرض الواقع تستلهم الإجراءات المتخذة من طرف الجامعة من مشروع تنمية الجامعة المعد من طرف رئيسها بمناسبة تقديمه لترشيحه لهذا المنصب. وتتضمن هذه الوثيقة نظرة حول تنمية الجامعة وتقدم إستراتيجية لتنميتها والمناهج الكفيلة بتطبيقها دون مصادقة مجلس الجامعة عليها. بالإضافة إلى غياب كل من مخططات التنمية والاستثمار والتمويل كما جاء في الفصل الأول من القرار رقم بتاريخ 17 ماي 2005 بمثابة التنظيم المالي والمحاسبي للجامعات.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق بإعداد مخطط عمل يضم أهدافا محددة ومضبوطة مصادق عليه من طرف مجلس الجامعة.

1. التكوين الأساسي

بلغ عدد المسالك التي تم توفيرها من طرف جامعة الحسن الثاني عين الشق سنة 2008 أكثر من 102 مسلكا مثلت فيها الإجازات المهنية حوالي 13 % مقابل 20% للإجازات الأساسية. كما تم إحداث عدة شواهد جامعية خاصة.

غير أنه لوحظ قيام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفرض أداء مساهمات مالية إضافة لمصاريف الملف بالنسبة لبعض التكوينات الأساسية كالماستر « Banque et Marchés Financiers » والإجازات المهنية «Techniques Comptables et gestion bancaire», Techniques d'assurance, Back Office Bancaire.

وتبين كذلك، أن هذه الجامعة حصرت جل مجهوداتها في إرساء نظام الإجازة-الماستر-الدكتوراه الذي جاء به الإصلاح دون الأخذ بعين الاعتبار مآل خريجي مجموع المسالك التكوينية وكذا انفتاحها على محيطها السوسيو-اقتصادي حيث لوحظ غياب أي دراسة من شأنها تحديد متطلبات سوق الشغل بهدف ملاءمة التكوينات المفتوحة لمتطلبات هذا السوق أوتتبع للخريجين قصد معرفة نسبة إدماجهم في الحياة العملية بهدف تقييم مدى جودة التكوينات المقترحة وملاءمتها لسوق العمل.

وبخصوص عدد الطلبة المسجلين بالمؤسسات التابعة لهذه الجامعة، فقد انتقل من 24.783 (من بينهم 7.325 طلبة جدد) برسم السنة الجامعية 2003-2002 إلى 26.288 (من بينهم 5.731 طلبة جدد) برسم السنة الجامعية 2009-2008. ويبين الجدول أسفله عدد الطلبة المسجلين بمؤسسات الجامعة خلال الفترة التي تم افتحاصها:

	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
عدد المسجلين	24783	24334	24610	25850	26795	25874	26288
عدد الطلبة الجدد	7325	7083	6543	7292	7191	6528	5731
نسبة الطلبة الجدد	30%	29%	27%	28%	27%	25%	22%

أما بالنسبة لتوزيع عدد الطلبة المسجلين بمختلف المؤسسات، فقد سجل تفاوتا مهما حيث مثل عدد الطلبة المسجلين في كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية خلال السنة الجامعية 2008/2009 نسبة 48% مقابل 18% بالنسبة لكلية الآداب والعلوم الإنسانية مما يبرز ميول حاملي الباكالوريا لشعب القانون والاقتصاد والتسيير والآداب أكثر من شعب العلوم.

بخصوص المؤسسات الجامعية ذات الولوج المقنن، التي تفرض عمليات انتقاء منصوص عليها في القانون، فإن عدد المسجلين بها محدود جدا ولم يسجل تغيرات مهمة.

إن ارتفاع عدد المسجلين ليس نتاجا لارتفاع عدد الطلبة الجدد حيث سجلت نسبتهم انخفاضا مطردا من سنة لأخرى مقارنة مع العدد الإجمالي للطلبة. وهكذا، فقد انتقلت نسبة الطلبة الجدد من 30 % خلال سنة 2002/2003 إلى 22% خلال سنة 2008/2009 بمعدل انخفاض سنوي بلغ 4%.

وتعزى هذه الوضعية لأسباب عدة من بينها:

- ارتفاع نسبة الهدر الجامعي خصوصا في المؤسسات ذات الولوج المفتوح. فنسبة الطلبة الحاصلين على الإجازة في ثلاث سنوات لم تتعد 26%. وتعزى هده الوضعية للصعوبات التي يواجهها الطلبة خصوصا خلال الأسدس الأول من سلك الإجازة وهوما ينتج عنه ضعف نسبة النجاح خلال هذا الأسدس حيث لم تتعد 37% في كلية الآداب والعلوم الإنسانية و35% في كلية العلوم و23% في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية؛
- ضعف جاذبية التكوينات المقترحة أخذا بعين الاعتبار ارتفاع عدد الحاصلين على شهادة الباكالوريا من سنة لأخرى. وتعزى هذه الوضعية من جهة لضعف ظروف الاستقبال والتوجيه ومن جهة أخرى لعائق اللغة بالإضافة لضعف الدعم والتأطير ونقص الوسائل الديداكتيكية.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين نتائج التكوين وذلك بإحداث هياكل تكلف بتوفير المعلومات الكافية للطلبة وكدا توجيههم، بالإضاقة لتحسين ظروف استقبال الطلبة الجدد.

2. التكوين المستمر

في هذا الإطار، قامت جامعة الحسن الثاني عين الشق بتوفير 22 شهادة جامعية خاصة بالإضافة إلى عدة تكوينات أخرى تؤدي في غالبيتها للحصول على شهادة مشاركة.

إلا أن الملاحظ هوأن كل التكوينات المقترحة في إطار الشواهد الجامعية الخاصة هي عبارة عن نسخ للتكوينات الأساسية، بالإضافة إلى منح الجامعة للشهادة الوطنية لهذه التكوينات بدل الشهادة الجامعية الخاصة بالرغم من كونها لا تتوفر على اعتماد من طرف السلطة المختصة، حيث ينص الفصل 8 من القانون رقم 00-01 أنه « يمكن للجامعات وفق الشروط المنصوص عليها في نظامها الداخلي إحداث شهادات خاصة بالجامعة في مجال التكوين الأساسي والتكوين المستمر. ويمكن أن تكون هذه الشهادات موضوع اعتماد من لدن السلطة الحكومية الوصية بعد استطلاع رأي اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي المشار إليها؛ كما يمكن معادلة الشهادات المعتمدة للشهادات الوطنية». ويبين الجدول أسفله التكوينات المستمرة التي تمنح الجامعة بشأنها شهادة وطنية بدل الشهادة الجامعية الخاصة:

المؤسسة	نوعية التكوين
كلية العلوم	الإجازة المهنية: Electronique, Electrotechnique, automatique, Informatique industrielle الإجازة المهنية: systèmes, base de données et réseau الإجازة المهنية: génie des procédés الإجازة المهنية: génie des procédés الإجازة المهنية: technologie et management du bâtiment et des travaux publics الإجازة المهنية: gestion de l'assainissement en milieu urbain الماستر : génie des logistiques الماستر : ingénieur informatique et internet الماستر : méthode informatique appliquée à la gestion des entreprises الماستر : informatique scientifique en physique de hautes énergies الماستر : SIG
كلية العلوم القانونية والإقتصادية والاجتماعية	الماستر المتخصص: Droit de l'entreprise الماستر المتخصص: management de la chaine logistique

ومن الناحية التنظيمية، فقد لوحظ عدم وجود أي هيكل إداري تسند إليه مهمة التكوين المستمر لا على صعيد رئاسة الجامعة ولا على صعيد المؤسسات. ولم تقم الجامعة بإعداد أي دليل للمساطر. والأكثر من ذلك، فإن التكوين المستمر لم يخضع لأي تقويم، حيث تتم إدارة التكوين المستمر بطريقة مختلفة من مؤسسة لأخرى والأثمنة المطبقة جد مختلفة (تتراوح بين 3.000,00 درهم و72.000,00 درهم) وتحديدها لا يخضع لأية معايير موضوعية. ونتيجة لهذه الوضعية تم الوقوف على عدة مخالفات من بينها تجميع الشيكات والاحتفاظ بها من طرف الأساتذة المسؤولين عن التكوينات التي يديرونها. فعلى سبيل المثال وبعد إثارة هذه الملاحظة من طرف المجلس الأعلى للحسابات تمكنت كلية العلوم من تحصيل مبلغ 1.300.000,00 درهم يمثل قيمة الشيكات التي كان الأساتذة يحتفظون بها.

إن غياب أية هيكلة وانعدام الشفافية في إدارة التكوين المستمر لم تمكن من حصر كل المداخيل التي تم تحقيقها في إطار التكوين المستمر.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق بما يلي:

- **الامتثال للقانون فيما يخص منح الشواهد؛**
- **هيكلة وتنظيم التكوين المستمرلتحديد عناصر الوحدة ومضمونها بالنسبة لكل تكوين وكذا طرق تنظيم الأشغال التطبيقية والنهج الديداكتيكي والوسائل البيداغوجية اللازمة لتدريسها؛**
- **تطوير وتنويع عرضها بخصوص التكوينات المقترحة ووضع نظام يمكنها من التقييم والمراقبة المستمرة لهذه التكوينات؛**
- **وضع نظام لتحديد التسعيرات المطبقة ينبني على أسس ومعايير موضوعية؛**
- **الحرص على وضع مساطر ملائمة لاستخلاص المداخيل.**

3. ظروف سير العملية التعليمية

إن الأدوات الديداكتيكية والتعليمية تعاني من عدة نواقص، فمثلا الأدوات المختبرية المستعملة في كلية العلوم وكذا المدرسة العليا للتكنلوجيا قديمة وغير كافية.

أما بالنسبة لكلية الطب والصيدلة، فإن الأشغال التطبيقية تنفذ على أعضاء بشرية يتم الحصول عليها أساسا من

المستشفى الجامعي إبن رشد (مصلحة الطب الشرعي). غير أن الحصول على هذه الأعضاء والاحتفاظ بها يتم في غياب أي إطار قانوني يسمح للكليات القيام بالأشغال التطبيقية على أعضاء بشرية ويخالف مقتضيات القانون رقم 98-16 المتعلق بالتبرع بالأعضاء والأنسجة البشرية وأخذها وزرعها وكذا المرسوم رقم 1643-01-2 بتطبيق القانون رقم 98-16.

إضافة لذلك، فإن نقل هذه الأعضاء نحوكلية الطب يتم داخل أكياس بلاستيكية سوداء دون احترام القوانين الجاري بها العمل. أما فيما يخص حفظ الأعضاء، فيتم داخل أحواض (backs) عبارة عن براميل بلاستيكية مقسمة لشطرين.

4. البحث العلمي

لا تتوفر جامعة الحسن الثاني عين الشق على وثيقة رسمية تبرز بوضوح إستراتيجيتها في هذا المجال.

وفي إطار التوجيهات التي جاء بها الميثاق الوطني للتربية والتكوين تمت إعادة هيكلة البحث العلمي من خلال تنظيم أنشطته. فقد تم إحداث 137 مجموعة للأبحاث و34 مختبر للأبحاث و23 وحدة تكوين وبحث بالإضافة إلى 5 مراكز دراسات الدكتوراه و 4 أقطاب للكفاءة (pôles de compétence).

بالموازاة مع ذلك، تشارك الجامعة، من خلال مجموعات، في عدد من الأعمال المندمجة وكذا اتفاقيات بلغ مجموعها 122 سنة 2007. وتستفيد كل هذه الهياكل المحدثة من تمويل الجامعة، غير أنه لوحظ أن عملية التمويل تتم في غياب أية معايير يتم من خلالها تحديد المبلغ الممنوح لكل منها بالإضافة لتأخر استفادتها من هذه المبالغ.

بالإضافة إلى هذه المساهمات، تستفيد أشغال البحث من التمويل في إطار برامج دعم البحث العلمي (برامج PARS وPROTARS)

وعلى الرغم من أهمية البنيات المحدثة، فقد تم الوقوف على غياب التأطير والمتابعة لهده البنيات، وغياب إي إحصاء شامل لكل المعدات والتجهيزات العلمية مع عدم القيام بأية عملية لتجميعها، وغياب نظام معلوماتي متكامل خاص ببنيات البحث العلمي.

لهذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق بالعمل على:

- تبني إستراتيجية تمكنها من تحديد المحاور الرئيسية في ما يخص البحث العلمي،
- وضع حصيلة شاملة للأنشطة المرتبطة بالبحث العلمي،
- اتخاذ التدابير اللازمة لتأطير وتتبع وتقييم بنيات البحث العلمي التي تم إحداثها،
- إحصاء وجرد كل المعدات العلمية المخصصة للمختبرات مع الأخذ بعين الاعتبار عملية الصيانة؛
- وضع نظام معلوماتي خاص ببنيات البحث العلمي؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستعمال المشترك للمعدات العملية؛
- وضع معايير موضوعية لتحديد المبلغ الممنوح لكل بنية.

ثانيا- الحكامة والتسيير في جامعة الحسن الثاني عين الشق

1. الرئاسة

تتم إدارة الجامعة من طرف مجلس ويسيرها رئيس. وفي هذا الصدد، تبين من خلال فحص محاضر اجتماع مجلس الجامعة، الغياب الدائم لممثلي القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. ولوحظ كذلك عدم الإشارة في محاضر اجتماع المجلس لما يفيد مصادقته على محضر الاجتماع السابق، كما أنه لم يتم حصر البيانات التلخيصية (états de synthèse) للسنوات المالية المنتهية.

وطبقا لمقتضيات الفصل 16 من القانون 00-01 يسهر رئيس الجامعة على احترام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل والنظام الداخلي داخل حرم الجامعة. ويجوز له أن يتخذ جميع التدابير التي تستلزمها الظروف طبقا للتشريع الجاري به العمل. غير أنه لوحظ عدم احترام هذه المقتضيات حيث تم إدراج تداول بعض التكوينات في جدول أعمال مجلس الجامعة دون أن يتم التداول بشأنها من طرف مجلس المؤسسة إضافة إلى ذلك توقيعه للشهادات التي تخولها هذه التكوينات زيادة على الشهادات الوطنية بالنسبة لتكوينات تخول شهادة الجامعة الخاصة عوض الشهادة الوطنية (الأمر يتعلق بكل المسالك التي تم فتحها في إطار التكوين المستمر والتي تمنح الشهادة الوطنية).

أما فيما يتعلق بالمؤسسات الجامعية، فقد لوحظ عدم القيام بتسليم السلط بين مديري المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك وأيضا بين الكتاب العامون في كل من كلية الطب والصيدلة وكلية العلوم.

وبخصوص المدرسة العليا للتكنولوجيا، فقد تم الوقوف على عدم توفر المدير على مشروع واضح ومحدد لتطوير هذه المؤسسة.

في هذا الصدد، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق بالعمل على:

- **حث جميع أعضاء مجلس الجامعة على المشاركة في اجتماعاته، والسهر على القيام بمهامه طبقا للتشريعات الجاري بها العمل؛**
- **المصادقة، قبل الشروع في أشغال المجلس،على محضر اجتماع المجلس السابق؛**
- **الحرص على تسليم السلط بين المسئولين .**

2. النظام المعلوماتي لجامعة الحسن الثاني عين الشق

أطلقت جامعة الحسن الثاني عين الشق منذ 2003 مشروع الجامعة الرقمية، ويهدف هذا المشروع إلى تحديث تسيير الجامعة وتسهيل الاتصال. وقد فاق مجموع النفقات الملتزم بها لتنفيذ هذا المشروع مبلغ 18.192.446,00 درهم، وتم تنفيذ هذا المشروع في غياب أي مخطط مديري من شأنه تحديد الاحتياجات قبل البدء في اقتناء المعدات أوتطوير البرامج المعلوماتية الضرورية.

وقد أدى غياب الرؤية الشاملة والتنفيذ المجزأ لهذا المشروع لظهور عدة إختلالات، مثلا فالحواسيب التي تم اقتناؤها واستعمالها لتشغيل البرنامج المتعلق بتدبير الأثاث PRAXIS بمختلف المؤسسات هي ذات أداء محدود ولا تمكن من التشغيل الكلي لهذا البرنامج. بالإضافة لذلك ف 36 موزع معلوماتي من أصل 41 المستعملة في معالجة المعلومات لا تتوفر على عقود للصيانة بالرغم من انتهاء مدة الضمانة، كما تم الوقوف على البطء في تنفيذ العمليات.

وبالرغم من كل المجهودات المبذولة من طرف الجامعة لإنشاء ووضع نظام معلوماتي شامل ذوكفاءة عالية، لم تتمكن من تحقيق هذا الهدف. فقد لوحظ عدم استعمال أوضعف استخدام العديد من البرامج سواء كانت مقتناة أومطورة من طرفها كالبرنامج المتعلق بتدبير المراسلات PROGICO، والبرنامج المتعلق بتدبير الطلبة والأساتذة APOGEE، والبرنامج المتعلق بالمحاسبة VECTIS.

3. تدبير الموارد البشرية

بلغ عدد العاملين في جامعة الحسن الثاني عين الشق برسم السنة الجامعية 2008-2009 حوالي 1527 موظفا و954 أستاذا. وفي انتظار صدور المرسوم المتعلق بمستخدمي الجامعات وكذا نظام التعويضات المخولة لهم كما ينص الفصل 17 من القانون 00-01 على أن النظام الأساسي لموظفي الجامعات وكذا نظام التعويضات الخاص بهم يتم تحديدهم بمرسوم. إلا أنه في غياب هذا الأخير يظل الموظفون المشتغلون بالجامعة يخضعون لأكثر من عشرة (10) أنظمة (النظام الأساسي الخاص بهيئة المتصرفين المشتركة بين الوزارات والنظام الأساسي الخاص بهيئة المهندسين والمهندسين المعماريين المشتركة بين الوزارات والنظام الأساسي الخاص بهيئة التقنيين المشتركة بين الوزارات...إلخ).

وتشتغل مختلف المصالح في غياب هيكل تنظيمي يحدد اختصاصات ومهام كل مصلحة.

وعلى الرغم من أن أكثر من 65% من الموظفين لا يتجاوز مستواهم الدراسي السلك الثاني من التعليم الثانوي، لم تقم الجامعة بإعداد أي مخطط للتكوين أوإعادة التكوين.

أما فيما يخص توزيع الموظفين على مختلف المؤسسات التابعة للجامعة، فإنه لا يخضع لأية معايير موضوعية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات ومتطلبات كل مؤسسة. وقد نتج عن هذه الوضعية اختلاف كبير في نسبة تأطير الطلبة بين المؤسسات، حيث يبلغ معدل التأطير الإداري حوالي موظف واحد لكل 45 والتأطير البيداغوجي حوالي أستاذ واحد لكل 27 تلميذ. ويظهر الجدول التالي التباين الواضح في هذه النسبة:

	عدد الطلبة	عدد الموظفين			عدد الأساتذة		
		العدد	النسبة	التأطير الإداري	العدد	النسبة	التأطير البيداغوجي
الرئاسة	-	44	8				
المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك	589	65	11	9,06	68	7	8,66
المدرسة العليا للتكنلوجيا	692	60	10	11,5	73	8	9,48
كلية الطب والصيدلة	4242	129	22	32,9	235	25	18,05
كلية طب الأسنان	537	32	6	16,8	39	4	13,77
كلية العلوم	2984	85	15	35,1	214	22	13,94
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية	12605	85	15	148,3	189	20	66,69
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	4639	77	13	60,25	137	14	33,86
المجموع	26288	577	100	45,56	955	100	27,53

وتجدر الإشارة إلى أن ضعف معدل التأطير قابل للتدني خصوصا مع ارتفاع نسبة المقبلين على التقاعد حيث أن أزيد من 55 % من الأساتذة وأزيد من 44 % من الموظفين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، الشيء الذي يضع الجامعة في وضع حرج خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار ارتفاع عدد الطلبة.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق بالعمل على :

- **إعداد مخطط للتكوين والتكوين المستمر يستجيب لحاجيات الموظفين لتمكينهم من تحسين أدائهم،**
- **إعادة النظر في توزيع الموظفين والأساتذة ودراسة إمكانية إعادة انتشارهم عليها،**
- **تحديد المهام والاختصاصات المنوطة بمختلف المصالح.**

4. تدبير الممتلكات

• الأثاث والتجهيزات

يتم اقتناء غالبية الأثاث والتجهيزات من طرف رئاسة الجامعة، إلا أن هذه العملية تتم دون تقييم متطلبات مختلف المصالح والمؤسسات التابعة للجامعة مما نتج عنه ظهور عدة صعوبات على مستوى تسلم هذه المقتنيات أوصيانتها من طرف المؤسسات المستفيدة منها خصوصا وأن التسليم يتم مباشرة من طرفها دون أي إشعار مسبق وفي غياب كناش التحملات الخاصة.

كما لوحظ عدم توفر جامعة الحسن الثاني عين الشق على محاسبة المواد تمكنها من جرد صحيح وشامل لجميع التجهيزات. فالرئاسة لا تتوفر على كناش جرد يشمل كل الأثاث والتجهيزات التي تمتلكها الجامعة. أما فيما يخص كنانيش جرد مؤسسات الجامعة فهي ناقصة وغير محينة ولا تتوافق والتشريعات المعمول بها في هذا الصدد.

أما بخصوص مخازن رئاسة الجامعة، وكذا مخازن المؤسسات، فتعرف تنظيما سيئا.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق بالعمل على:

- **القيام بالتقييم المسبق للحاجيات قبل القيام بأية عملية شراء؛**
- **وضع نظام لتدبير وتوزيع المشتريات يتم فيه إشراك جميع المؤسسات ويمكن من تتبع عملية التوزيع؛**
- **اتخاذ الإجراءات اللازمة للتمكن من الجرد الصحيح والشامل لكل الأثاث والتجهيزات وتدبيرها بطريقة فعالة؛**
- **تنظيم وترتيب المخازن.**

• الممتلكات العقارية

على الرغم من توفر اعتمادات مهمة للدراسات فقد لوحظ عدم توفر جامعة الحسن الثاني عين الشق على تصميم إجمالي للمؤسسات التابعة لها، وبرمجة مشاريع البناء والترميم تتم في غياب أية رؤية شمولية، الشيء الذي أدى إلى كثرة البنايات على حساب تناسق وانسجام المواقع الجامعية وصيانة البنايات القديمة.

وقد شاب تنفيذ مشاريع البناء عدة خروقات كعدم احترام آجال تنفيذ عمليات البناء والذي تم التستر عليه بإصدار أوامر توقف واستئناف الأشغال بغية إعفاء المقاولين من غرامات التأخير. وتهم هذه الملاحظة الصفقات التالية:

- الصفقة رقم UH2C/2003 4i الخاصة بصيانة وإصلاح قاعات الأنشطة الثقافية لكلية العلوم؛
- الصفقة رقم iuh2c/2003 8 المتعلقة ببناء قاعة متعددة الاستعمالات وخمسة مكاتب وأشغال صوتية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية؛
- الصفقة رقم iuh2c/2004 4 المتعلقة بتشييد بناء مكون من 30 مكتب وقاعتان للاجتماع ومقصف للأساتذة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية؛
- الصفقة رقم iuh2c/2004 8 المتعلقة ببناء مدرجين يتسعان ل 500 مقعد للواحد بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية؛
- الصفقة رقم22 iuh2c/2006 المتعلقة ببناء مركز للموارد البيداغوجية والتكوين المستمر بكلية العلوم؛
- الصفقة رقم 6 iuh2c/2008 المتعلقة ببناء ثمانية قاعات للأشغال التوجيهية بكلية العلوم.

إضافة لهذه التجاوزات، فقد قامت الجامعة بوضع منشأة تقع داخل المدرسة الوطنية للكهرباء والميكانيك رهن إشارة مؤسسة بنكية مقابل مبلغ سنوي حدد في 100.000,00 درهم. وتجدر الإشارة إلى أنه تم تشييد هذه البناية بهدف استعمالها كمكان أونقطة لتزويد الطلبة بالمعلومات وتمريضهم. وللتذكير، فقد فاقت كلفة بناء هذه المنشأة 1.600.000,00 درهم. وهكذا عوض أن تسعى الجامعة إلى تحسين أداءها بتقديم المعلومات للطلبة وتوجيههم، فضلت تنمية نشاط لا يدخل ضمن المهام المنوطة بها.

وقد شابت عملية الوضع رهن الإشارة هذه عدة ملاحظات أهمها أن الجامعة ليست المالك الحقيقي لهدا العقار. فبناءا على الفصل 97 من القانون رقم 00-01 فإن قائمة المنقولات والعقارات التابعة لملك الدولة الخاص التي سيتم تفويتها للجامعات سيتم تحديدها بموجب مرسوم. غير أن هذا المرسوم لم يصدر بعد وبالتالي فإن هذا المبنى يقع في الملك الخاص للدولة ولم يتم تفويته بعد للجامعة.

5. تدبيرالإعتمادات

إن جامعة الحسن الثاني عين الشق لا تتوفر على محاسبة عامة. إضافة لذلك. فقد تم الوقوف على التأخر الكبير في مصادقة مجلس الجامعة وتصديق سلطة الوصاية على الميزانيات.

لذلك. يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق باتخاذ التدابير اللازمة التي تمكن من المناقشة والمصادقة على الميزانيات في الآجال المطلوبة.

أما بالنسبة لمالية هذه الجامعة. فتتسم باعتمادها الكبير على الدعم وبوجود سيولة مهمة يصل معدلها لحوالي 46 % من الميزانية. وعند التدقيق في عمليات المداخيل والنفقات تم الوقوف على عدة ملاحظات نذكر منها:

- سوء استعمال وحفظ دفاتر الصندوق (registre de caisse) الخاصة بشساعات المدرسة العليا للتكنلوجيا وكلية العلوم وكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية؛
- جمع شيكات الأداء المتعلقة بالتكوين المستمر من طرف أساتذة غير مخول لهم القيام بهذه العملية؛
- وجود مداخيل تم تحصيلها من طرف المدرسة العليا للتكنلوجيا لكن لم يتم تسجيلها بدفاتر شسيع المداخيل؛
- تحصيل مداخيل غير مرخص بتحصيلها من طرف المدرسة العليا للكهرباء والميكانيك ؛
- مجموع المداخيل المقيدة في الوضعيات المحاسباتية يقل عن التي تم تحقيقها؛

وبالنسبة للنفقات المتعلقة بالموظفين. فقد تم تسجيل الملاحظات التالية:

- قيام المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك بأداء تعويضات عن تنقلات وهمية؛
- اعتماد رئاسة الجامعة على جدول معايير خاطئ لأداء التعويضات التكميلية المرتبطة بأشغال البحث والخدمات وفي غياب تقديم المعادلات بالنسبة للشواهد الأجنبية.

وبخصوص تنفيذ الصفقات العمومية. فقد تم تسجيل الملاحظات التالية:

- الصفقة رقم 8 iuh2c/2003 المتعلقة ببناء قاعة متعددة الاستعمالات وخمسة مكاتب وأشغال صوتية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية: تغيير الأثمنة الموجودة في جدول الأثمان دون مصادقة المقاول على هده التغييرات وتحمل الجامعة لنفقات تصل إلى 37.084,00 درهم كان من المفترض أن يتحملها المقاول؛
- الصفقة رقم 19 2006/ iuh2c المتعلقة بتوسعة مقر رئاسة جامعة الحسن الثاني عين الشق: عدم مطابقة بعض الأشغال للمواصفات المحددة في كناش التحملات الخاصة. وقد تم الأداء كما لوأن هده الأشغال تمت كما جاء في الصفقة. وقد بلغت قيمة هذه المبالغ 533.518,00 درهم. أضف على ذلك وجود عدة اختلافات بين الأشغال المنجزة فعليا والتي توجد في البيان المؤقت رقم 5؛
- الصفقة رقم 21 2003/ iuh2c (صفقة مرهونة) المتعلقة بأشغال توسعة مكتبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية عين الشق: إنشاء وإصدار شهادة الحقوق المستحقة (droits constatés) بمبلغ يفوق قيمة الأشغال المنجزة بحوالي 276.015,49 درهم وعدم تطبيق غرامات تأخير تقدر ب 222.018,03 درهم بعدما تم إلغاء الصفقة نتيجة تماطل المقاول في إنجازها وتجاوزه المدة المتفق عليها بأكثر من ثلاثة أشهر؛
- الصفقة رقم 14 2009/ PU iuh2c المتعلقة بأشغال ترميم نظام العزل من الماء لأسقف المؤسسات التابعة لجامعة الحسن الثاني عين الشق (الشطر 4): إن الأشغال الموجودة في البيان المؤقت رقم 1. والمقدرة ب 793.581,90 درهم. لا تتطابق وما تم إنجازه من طرف المقاول حيث أن العديد من المواد الموجودة في هدا البيان إما لم تنجز وإما تم

تعويضها بأخرى لا تتطابق ولك التي توجد في كناش التحملات الخاصة؛

- الصفقة رقم 19 /2007 iuh2c المتعلقة ببناء 10 قاعات للأشغال التوجيهية ومكاتب بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والصفقة رقم 7 /2008 iuh2c المتعلقة بأشغال مجموعة من القاعات والمكاتب بكلية الآداب والعلوم الإنسانية (شطر الأشغال الكبرى): لقد تم نيل هاتين الصفقتين من طرف مقاولة لا تتوفر على المؤهلات التي تم تحديدها في نظام الاستشارة.

6. التأمين على المسؤولية المدنية لفائدة الطلبة

في إطار العمل الاجتماعي الذي تقوم به جامعة الحسن الثاني عين الشق لفائدة الطلبة، قامت هذه الأخيرة باكتتاب تأمين لصالح الطلبة المسجلين بالمؤسسات التابعة لها، وقد أفضى تفحص عقدة التأمين إلى استخلاص الملاحظات التالية:

- عدم اللجوء للمنافسة لإبرام هذه العقدة؛

- بناء على شهادة التأمين تلتزم الجامعة بأداء مبلغ 150.000,00 درهم عند توقيع العقد، غير أنه لم يتم أداء هذا المبلغ من طرفها وعوض ذلك يقوم مكتب الوسيط بجباية مبلغ 50,00 درهم من الطلبة الراغبين في التسجيل بإحدى المؤسسات الجامعية، مع غياب أية وثيقة تثبت إبراء ذمة الجامعة من هذا الدين، ويتم استخلاص مبلغ 50,00 درهما مباشرة من طرف الوسيط بالنسبة لكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وكلية العلوم وكلية الآداب والعلوم الإنسانية أوعن طريق الإدارة لفائدة الوسيط بالنسبة للمدرسة العليا للتكنولوجيا والمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك وكلية الطب والصيدلة وكلية طب الأسنان.

وفي هذا الصدد، يوصي المجلس الأعلى للحسابات جامعة الحسن الثاني عين الشق بالتأطير الجيد لعملية الاكتتاب في هذا التأمين و إحاطة عملية اكتتاب التأمين بالضمانات الضرورية لحفظ مصالحها ومصالح الطلبة.

7. الإيواء والإطعام بالمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك والمدرسة العليا للتكنولوجيا

تتوفر كل من المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك والمدرسة العليا للتكنولوجيا على داخلية مخصصة لإيواء وإطعام الطلبة المسجلين بكل مؤسسة. ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها جباية بعض المبالغ التي لا تستند لأي سند قانوني، ونخص بالذكر الضمانة التي تم تحديد مبلغها في 200 درهم والتأمين الذي تم تحديد مبلغه السنوي في 50 درهم كتأمين سنوي، بالرغم من عدم إمكانية تطبيق أي تسعيرة إلا بعد استشارة السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم العالي، الشيء الذي لم يتم العمل به.

• تدبير الإيواء

إن معاينة عينة من 40 غرفة معدة لإيواء الطلبة بداخلية المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك أفضت إلى تسجيل عدة ملاحظات أهمها انعدام النظافة وتواجد الرطوبة وانعدام التدفئة بها، كما أن الخزانات المعدة للألبسة مكسرة ولم تعد صالحة لهذه الغاية. وتم الوقوف أيضا على إيواء داخل هذه المؤسسة لبعض الموظفين وعدد من الطلبة الغير مسجلين بالمؤسسة.

أما فيما يخص دور النظافة والحمامات، فإن غالبيتها غير صالحة للاستعمال.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بضرورة إعادة النظر في ظروف إيواء الطلبة من أجل تحسينها.

• تدبير الإطعام

يجب التذكير في البداية أن المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك لم تدل بسجلات دخول وخروج المواد الغذائية ووضعيات الإطعام مما لم يمكن من حصر وتقييم عملية الإطعام قبل اللجوء لتفويضها.

وقد أفضت معاينة مطابخ الداخليتين إلى تسجيل عدة ملاحظات من بينها تهالكها وقدمها، وعدم اشتغال أماكن

تبريد وحفظ المواد بالمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك ليتم تحويلها إلى مخازن المواد، بالإضافة إلى كون قنوات الصرف دائمة الاختناق.

فيما يخص الأواني المستعملة لتقديم الوجبات، فإنها غير كافية وبعض الوجبات لا تهيأ بشكل لائق (فالشاي مثلا يتم تهييئه في الأواني المخصصة لإعداد الخضر) .

ولا تخضع الوجبات المقدمة للطلبة لأية مراقبة من طرف الطبيب المختص وهي معدة في غالبيتها من مواد مجمدة. أما الفواكه فيتم تقديمها داخل الصناديق التي اقتنيت فيها دون فرز .

وقد قامت المدرستان مؤخرا بإسناد تسيير عملية إطعام الطلبة لشركة خاصة، إلا أنه لوحظ انعدام المراقبة والتتبع لهذه العملية، الشيء الذي فتح المجال لبعض الإخلالات حيث تم الوقوف على عدم احترام الشركة لما جاء في دفتر التحملات الخاصة، ونذكر مثلا النقصان في كميات السمك المقدمة مقارنة بما تم الالتزام به وكذا تقديم وجبات تتميز بضعف مكوناتها.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك بتقديم الوثائق المطلوبة والخاصة بالاستهلاك اليومي.كما يوصي المؤسستين بالعمل على تكوين لجنة تتكلف بتتبع ومراقبة العملية المسندة إلى الشركات الخاصة في إطار عملية إطعام الطلبة وتوفير الأواني الكافية لهذه العملية.

II. جواب رئيس جامعة الحسن الثاني – عين الشق

(نص مقتضب)

تعتبر جامعة الحسن الثاني - عين الشق كباقي الجامعات المغربية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي. وقد انخرطت الجامعة منذ سنة 2000 في تطبيق إصلاح شامل هم مجال الحكامة والبحث العلمي والتكوين. وهذا الإصلاح، الذي انطلق في إطار القانون 00.01 المتعلق بتنظيم التعليم العالي، يشكل سيرورة تتطلب زمنا وتدرجا لتحقيق أهدافها، إذ أن مختلف التحسينات المتعين إدخالها في إطار هذا الإصلاح تتطلب، ليس فقط تغييرات في تنظيم وتدبير الجامعة، بل كذلك تغييرا في ثقافة الفاعلين في الميدان الجامعي.

وينبغي التذكير أن هذه التطورات ما زالت مستمرة. وهذه الوضعية ليست خاصة بالجامعات المغربية بل تشمل عددا من الجامعات الأجنبية على المستوى الدولي.

إن مراقبة التسيير التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات لجامعة الحسن الثاني - عين الشق ما بين أبريل 2009 ويونيو2010 همت مجال تدبير الجامعة للفترة الممتدة ما بين 2003 و2008 .

هذه المهمة التي كانت إيجابية ومفيدة بالنسبة للجامعة، وسمحت لها في كثير من الجوانب، بالإضافة إلى تقدير الطريقة التي سلكتها لحد الآن، بالوقوف على بعض النقط التي يتعين تحسينها لمتابعة تطور هذه المؤسسة.

وإذا كانت أغلب الملاحظات المضمنة في التقرير الذي أعدته لجنة المجلس الأعلى للحسابات يشاطرها مختلف الفاعلين بالجامعة فإن بعضها يتطلب بعض التعقيبات التي تبدومجدية ويمكن تناولها كما يلي:

الملاحظة:

تقدم الصفحة الأولى من التقرير الإعتمادات المالية المخصصة للجامعة للفترة التي شملتها عملية المراقبة. ويبدوضروريا توضيح بعض المعطيات رفعا لكل لبس. فالأرقام المقدمة تخص الاعتمادات المفتوحة برسم السنة الجارية متضمنة الباقي صرفه برسم السنوات الفارطة واعتمادات مختلفة، بينما الإعانات المرصدة في ميزانية الجامعة تأتي على الشكل التالي:

بالدرهم	2003	2004	2005	2006	2007	2008
إعانة التسيير	40 346 936,00	38 861 750,00	38 227 220,00	35 427 837,00	40 809 812,40	38 935 870,00
إعانة الاستثمار	27 990 270,00	28 811 700,00	18 187 061,00	21 240 800,00	23 092 130,00	39 758 090,00
مجموع الميزانية	68 337 206,00	67 673 450,00	56 414 281,00	56 668 637,00	63 901 942,40	78 693 960,00

أ- المهمة، الصلاحيات، الإستراتيجية وبرامج عمل الجامعة

التعقيب: كانت جامعة الحسن الثاني - عين الشق دوما واعية بمسؤولياتها المترتبة على الاستقلالية التي يمنحها القانون 00.01 لهذه المؤسسة. واجتهدت منذ سنة 2003 في وضع ميكانيزمات ووسائل خاصة بها لممارسة هذه الاستقلالية، من بين هذه الميكانيزمات : تسطير برامج عمل سنوية، يصادق عليها مجلس الجامعة ويتبناها. وكان هذا دوما هدفا أساسيا للجامعة. كما أن مشروع تطوير الجامعة الذي يقترحه رئيس الجامعة في إطار ترشيحه لشغل هذا المنصب، شكل دوما موضوع تداول لمجلس الجامعة، الذي يناقش توجهاته الكبرى ومشاريع الأنشطة المسطرة به في إطار دورات المجلس، في إطار أيام دراسية نظمت في الموضوع نوردها كالتالي: بالنسبة لمشروع تطوير الجامعة للفترة 2002-2006، قدمت للمجلس نسخة من مشروع تطوير الجامعة، وناقش الخطوط العريضة التي تضمنها خلال دورة المجلس بتاريخ 19 يونيو2002. وبالنسبة لمشروع تطوير الجامعة عن الفترة 2006 - 2010 كان موضوع يوم دراسي بتاريخ 25 نونبر 2006. وصادق مجلس الجامعة على مختلف التوصيات المرفوعة ضمن أشغال اليوم الدراسي برسم دورة 21 دجنبر 2006، أما بالنسبة لمشروع تطوير الجامعة للفترة 2010 2014- فقد كان موضوعا لليوم الدراسي بتاريخ 30 مارس 2011 وصادق المجلس على توصياته في دورة 21 أبريل 2011 (...).

كما أن برامج العمل السنوية التي تتضمن أساسا البرامج المزمع وضعها موضع التنفيذ خلال السنة المالية المقبلة وكذا التقديرات المالية لمختلف البرامج والمشاريع. ومنذ سنة 2005 عرضت بشكل منتظم على مصادقة مجلس الجامعة على أساس التقارير التي ترفعها لجنة الميزانية عند كل دورة للمجلس (...)

هذه الطريقة التي عملت بها الجامعة منذ سنة 2004 مكنت من إعداد المشروع الشامل للجامعة للفترة 2009 2012-، الذي كان موضوع عقد تطوير الجامعة للفترة سالفة الذكر في إطار المخطط الاستعجالي. هذه الخطوة الأخيرة هي التي وفرت للجامعة منذ حينه برنامج عمل مفصل ومكنتها من وضع مؤشرات للتتبع وطريقة متكاملة للتخطيط والبرمجة لمختلف الأنشطة.

فالتقارير المرحلية لتتبع تنفيذ أهداف المخطط الإستعجالي تشكل وثائق جد هامة، تعرض وبشكل دوري، على مجلس الجامعة الذي أصبح يتوفر على آلية لتتبع تطور الجامعة، كل ستة أشهر. (...).

1. التكوين الأساسي

التعقيب : تسجل الجامعة الملاحظة المتعلقة ببعض التكوينات المؤدى عنها مساهمة. فهذه التكوينات كانت موضوع أنظمة داخلية لبعض المؤسسات. ويجدر الذكر هنا أن أنظمة داخلية منسجمة ومضبوطة توجد في طور الإنجاز بالنسبة لجميع مؤسسات الجامعة. وفيما يتعلق بالحالة الخاصة بماستر البنك والأسواق المالية «المحدث في إطار اتفاقية تعاون دولي مع فاعلين خواص وعموميين على المستوى الوطني والدولي، فإنه ينبغي التذكير أن هذا الماستر احتل الرتبة الثانية على المستوى الإفريقي من حيث جودة التكوينات، وتوفير الخبرات الدولية لمختلف الشركاء، والجامعة تبحث في الوسائل الكفيلة بالإبقاء على مثل هذه التكوينات التي لها قيمة على مستوى الشراكات الوطنية والدولية، كما على مستوى جودة التكوين مع التحكم في الكلفة العالية المرتبطة بهذا النوع من التكوينات.

فيما يتعلق بتحديد حاجيات سوق الشغل وتتبع الخريجين ينبغي التذكير بأن الجامعة ليست الفاعل الوحيد الذي يعود إليها هذا الأمر والذي يتطلب تجنيد وسائل هامة. ومع ذلك فالجامعة تسعى إلى القيام بما يلزم لتتبع خريجيها وحددت لها هدفا يتمثل في تقديم المؤشرات الأولية المرتبطة بهذه العملية اعتبارا من سنة 2012 .

في نفس هذه الفقرة تمت الإشارة إلى النسب المرتفعة للهدر الجامعي خصوصا بالفصول الأولى بالمؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، وكذا لضعف جاذبية بعض التكوينات، فالأمر هنا مسألة معقدة إذ يتعلق الأمر في نفس الوقت بما هوبيداغوجي وتنظيمي، ويتعين على الجامعات تدبيرهما. فقد اتخذت عدة مبادرات لإيجاد طرق كفيلة بترشيد أمثل للفصول الأولى من التكوين بالمؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، وكذا تحسين جاذبية عروض التكوين بالجامعة.

كما أن التوصية المتعلقة بإعلام وتوجيه الطلبة، وكذا تحسين ظروف استقبال الطلبة الجدد ستؤخذ بعين الاعتبار في حدود ما تسمح به الإمكانيات البشرية المؤهلة والمتوفرة للقيام بهذه العملية.

2. التكوين المستمر بالجامعة (المتوج بدبلوم والتأهيلي)

التعقيب : يشكل التكوين المستمر نشاطا جديدا بمختلف مؤسسات الجامعة حيث ينتظر منه أساسا الرفع من جودة التكوينات المقدمة، بما في ذلك التكوين الأساسي والتكوين المستمر. كما تروم هذه العملية تحقيق مطابقة التكوين لحاجيات سوق الشغل ضمن عروض التكوينات التي تقدمها الجامعة، بالإضافة إلى تقوية التجهيزات البيداغوجية والعلمية للجامعة، وكذا تنويع الموارد الخاصة لهذه الأخيرة. فكانت الأولوية في المرحلة الأولى لتطوير عملية التكوين المستمر، والتي تجلت في التركيز على إعداد وخلق هذا العرض للتكوين وإدماجه ضمن عروض التكوينات بالجامعة. وقد تحقق هذا الهدف جزئيا.

ويبقى واضحا أنه بعد هذه المرحلة الأولية، تمت مواصلة الجهود لتقوية هذه العملية ودعمها مع الأخذ بعين لاعتبار جميع توصيات المجلس الأعلى للحسابات خصوصا في صياغة قرار مجلس الجامعة في دورة 22 يوليوز 2010 الرامي إلى تحقيق هذا الهدف. (...) .

3. الشروط التي تمر فيها العملية التعليمية

التعقيب: إن بعض أجزاء الجثث المشار إليها في هذه الفقرة تستعمل في أعمال التشريح بكلية الطب والصيدلة بالدار البيضاء، وهي غير معنية بمقتضيات القانون رقم 98-16 لأن اجتثاثها لا يتم لأغراض علاجية لفائدة الغير، ولا لأغراض علمية بحتة.

وهذه الأجزاء لاتشكل هبات ما دام قد تمت إزالتها في إطار ضرورة علاجية. وهي تعتبر بذلك بقايا ونفايات للعمليات العلاجية. واستعمال هذه الأجزاء المشرحة ينظمها بروتوكول موقع بين كلية الطب والصيدلة والمركز الاستشفائي الجامعي مؤرخ في 2007 (....).

وفي نفس الإطار هناك مذكرة صادرة من كليات الطب والصيدلة المغربية موجهة إلى السيد وزير العدل شهر فبراير من سنة 2007 لتسهيل استجلاب جثث كاملة لكليات الطب للغرض سالف الذكر. (...).

4. البحث العلمي

التعقيب: فيما يتعلق بالبحث العلمي فابتداء من سنة 2004 ظهرت على المستوى الوطني البوادر الأولى للهيكلة الجديدة للبحث العلمي. وبذلت الجامعة مجهودات مهمة لإنجاح هذه المرحلة التي انتهت اليوم بوضع هذه الهياكل.

فيما يتعلق بكيفيات تمويل الهياكل الجديدة للبحث العلمي، المعمول بها، فهي حديثة العهد وفي مراحل تثبيتها النهائي، والجامعة تسجل التوصية الرامية إلى مواصلة عملها في سبيل تطوير البحث العلمي بالجامعة .

ثانيا- الحكامة

1. الرئاسة

التعقيب : فيما يتعلق بالفقرة ب- 1 ، تسجل الجامعة التوصيات والملاحظات المرتبطة مباشرة بأشغال مجلس الجامعة وكذا تسليم السلط بين المسؤولين بالجامعة، فيما تبقى الملاحظات المتعلقة بالتكوينات وكذا التكوين المستمر قضايا معقدة.

فبخصوص الملاحظة الأولى المتعلقة بالتكوينات المتداول في شأنها بمجلس الجامعة دون مناقشتها من قبل مجلس كلية العلوم - عين الشق، ينبغي الإشارة إلى أنه خلال فترة معينة جمد مجلس الكلية نشاطه بسبب بعض الخلافات الداخلية، والتي أدت إلى عدم قدرة مجلس المؤسسة على الاجتماع وبالتالي المصادقة على المقترحات الجديدة للتكوينات. وبما أن مجلس الجامعة كان على علم بهذه الوضعية فقد أرتأى أنه من الضروري اقتراح تكوينات جديدة لفائدة الطلبة، تحدوه في ذلك الرغبة في تفادي حرمان الطلبة من تلك التكوينات بسبب الخلاف الناشئ بين عمادة الكلية ومجلس المؤسسة. وقد تمت تسوية هذه الوضعية نهائيا وبالنسبة لجميع التكوينات في أول اجتماع لمجلس المؤسسة المنعقد بعد ولاية العميد السابق، في دورة يونيو2009 .

فيما يتعلق بشواهد التكوين المستمر، فالأمر سبق التطرق إليه في إطار الفقرة المخصصة للتكوين المستمر والتي تتطلب تفكيرا عميقا يأخذ بعين الاعتبار المصالح والفوائد البيداغوجية والعلمية للجامعة في معناها الواسع.

2. النظام المعلوماتي

التعقيب: فيما يتعلق بالنظام المعلوماتي، فالجامعة ومنذ سنة 2002 بذلت مجهودات مهمة لإرساء نظام معلوماتي فعال وموثوق به، وذلك بإحداث النواة الأولى للمصالح المكلفة بالمعلوميات، فكان على الجامعة وضع البنيات الأولى لهذا النظام والشروع في تقوية قدراته لخلق فكرة تدبير نظام معلوماتي. هذه المجهودات تتابع بغاية الوصول إلى المستوى المطلوب من الاستغلال والوثوقية للنظام المعلوماتي بالجامعة .

3. تدبير الموارد البشرية

التعقيب : فيما يتعلق بالموارد البشرية، وفي غياب المرسوم التطبيقي المتعلق بتفعيل المادة 17 من القانون 01.00 الذي لم يصدر بعد، والجامعة إذ تشاطر الرأي فيما يتعلق بعدد من الملاحظات الواردة في التقرير تبقى غير قادرة على تصريف استراتيجية معينة في مجال تدبير الموارد البشرية.

فيما يتعلق بتوزيع الموظفين على المؤسسات الجامعية، ينبغي الإشارة إلى أن الأمر لا يتعلق بمسألة حسابية، ولكنها مسألة تأخذ في الاعتبار خصوصيات مختلف الحقول المعرفية المدرسة بالجامعة، وكذا طبيعة ونوع كل مؤسسة من مؤسسات الجامعة. فعلى المستوى العالمي يعد أمرا معروفا ومتفقا عليه كون تكوين التقنيين المختصين- على سبيل المثال - يتطلب موارد بشرية ومادية أكثر من تكوين عام ذوطابع أساسي، كما أن النسب المميزة للتأطير البيداغوجي والإداري لا يمكن أن تقارن مباشرة بين مؤسسات ذات طبائع مختلفة، مما يتطلب في هذه الحالة الرجوع إلى المعايير الدولية في هذا المجال، والتي تأخذ بالحسبان نوع التكوين وطبيعة المؤسسة الجامعية المعنية.

4. تدبير الممتلكات

• الممتلكات المنقولة

التعقيب : تسجل الجامعة التوصيات وقد باشرت وضع برنامج معلوماتي للجرد الشامل.

• الممتلكات العقارية

التعقيب : فيما يخص بالملاحظات المتعلقة بتنفيذ مشاريع البناء، يبقى مجديا التذكير بالإطار العام لمشاريع البناء المنجزة من قبل الجامعة. فابتداء من سنة 2003، وفي إطار المقتضيات الجديدة الواردة في القانون 01.00 شرعت الجامعة في وضع طريقة جديدة في مجال الحكامة، حيث أقرت مقتضى تنظيمي أضحت معه جميع الميزانيات تعرض على مجلس الجامعة ليصادق عليها دون تمييز بين ميزانية التسيير وميزانية التجهيز، هذه الأخيرة كانت دائما تدبر من قبل رئاسة الجامعة، رغبة في التمكن من استعمال جيد لهذه الوسائل المالية.

وتبقى الإشارة إلى وجود عدد قليل من المشاريع التي سبق إنجازها قبل ذلك التاريخ، إذ في إطار الإصلاح الجامعي انطلقت مشاريع البنايات المهمة بالجامعة. وكان على رئاسة الجامعة، وكأول خطوة في هذا المجال، توفير أولى الكفاءات البشرية لتتبع هذه المشاريع، وقد شهدت سنة 2004 توظيف أول مهندس في تخصص الهندسة المدنية. وعملت رئاسة الجامعة بعد ذلك على هيكلة مصلحة مكلفة بالممتلكات لتضع منذ 2004 وتطور بشكل تدريجي المساطر والآليات الداخلية للتدبير ومعالجة المشاريع.

وواضح أنه خلال مرحلة انطلاق عمل هذه المصلحة وإرساء مساطر عملها، وبالنسبة للمشاريع التي تم البدء بها، لم تكن آنذاك رئاسة الجامعة تتوفر على الخبرة والتجربة الكافين لتتبع مختلف الأوراش. هذه الخبرة هي في تطور طبيعي الآن والمصلحة تضم 5 أطر قادرة على رصد تجربة تمكنها من تدبير أكثر ضبط لمختلف المشاريع. في هذا الاتجاه فإن عددا من الملاحظات المرفوعة، خصوصا فيما يتعلق بالصفقات المبرمة في الفترة ما بين 2004 و2008، ذات فائدة كبيرة وستساعد لا محالة على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المصلحة.

فيما يتعلق بالملاحظة الخاصة بوضع الجامعة لمحل يوجد بداخل بالمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك رهن إشارة مؤسسة بنكية، فإن الأمر غير صحيح على اعتبار أن البناية التي تضم المحل موضوع الملاحظة توجد ضمن البنايات المحدثة في السنوات الأخيرة على قطعة أرضية مدمجة ضمن عقارات الجامعة. ولم تكن مغلقة ومحاطة بسياج مما جعلها تكون خارج حدود المدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك والمدرسة العليا للتكنولوجيا. هذا الجزء من الأرض تم ضمه ثم تسييجه بعد ذلك وأدمج ضمن منطقة مشتركة بين المدرسة العليا للتكنولوجيا والمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك، كما تم إنشاء بناية على تلك البقعة، غير أن محلا واحدافقط من هذه البناية هو الذي وضع رهن إشارة المؤسسة البنكية، في حين أن باقي أجزاء البناية تضم مركزا صحيا يقدم اليوم خدماته للطلبة، كما يوجد ضمن البناية مركزا للإعلام لخدمة طلبة المؤسستين معا.

ويجب التوضيح أن مبلغ 1.600.000 درهم المشار إليه يطابق الكلفة الإجمالية للبناء والترميم لمجموع البناية وليس فقط للمحل المستعمل من قبل المؤسسة البنكية الذي لا تتجاوز مساحته 25 متر مربع تقريبا.

في إطار مشابه، وعلى غرار بعض الخدمات المقترحة بشكل عادي من قبل عدد من الجامعات على المستوى الدولي، اختارت جامعة الحسن الثاني - عين الشق إحداث مركز لخدمة بنكية بالجامعة لفائدة طلبتها وموظفيها في إطار الاستفادة من الخدمات المدمجة في بطاقة جامعتي المحدثة بالجامعة، فاتفاقية الشراكة المبرمة بين الجامعة والتجاري وفا بنك صادق عليها مجلس الجامعة بتاريخ 21 دجنبر 2006. وقد نصت في مادتها 3 على إحداث هذه الخدمة بالجامعة وبطريقة واضحة وبالعبارات التالية:

«تلتزم الجامعة بأن تضع رهن إشارة البنك فضاءات لوكالات بنكية، وأوشبابيك أوتوماتيكية وبنكية لتقديم خدمات بنكية لمكونات الجامعة».

هذه المبادرة التي أقدمت عليها جامعة الحسن الثاني - عين الشق تعد ابتكارا على المستوى الوطني وطريقة عادية على المستوى الدولي بالنسبة للجامعة التي تبحث دوما في تمكين طلبتها من خدمات القرب وذات جودة.

إن صواب هذا الاختيار الذي يحاججه التقرير يبقى مجرد تقدير يمكن ألا يحضى بالاتفاق.

5. تدبير الاعتمادات

التعقيب: فيما يتعلق بتدبير الإعتمادات، سجلت التوصيات المتعلقة بالتدابير الضرورية للسماح بالمناقشة والمصادقة على ميزانية الجامعة في المواعيد المحددة، وكذا بعض الهفوات المرتبطة أساسا بالتكوين المستمر، إذ الجامعة بصدد وضع عدد من الإجراءات الهادفة إلى هيكلة وتنظيم هذه العملية .

فيما يتعلق ببنية الميزانية، فإن المتبقي في الخزينة يرجع أساسا إلى وجود مشاريع كبيرة، وإلى خدمات كبيرة ملتزم بها، وأن تنفيذها يتجاوز السنة المحاسبية، إذ أن الجامعة مطالبة قبل عقد الصفقات بالتأكد من وجود الإعتمادات ضمن بنود ميزانيتها لتغطيتها بشكل كامل، وهوما يظهر عادة في خانة المتبقي للأداء، كما يدخل ضمن المتبقى من الميزانية المبالغ التي تقتطع من الصفقات برسم الضمانات الذي تحتفظ به الجامعة إلى حين التصفية النهائية في الآجال المحددة.

وفيما يتعلق بالملاحظات حول النفقات المخصصة للموظفين فإن الحالات المرصودة بالمؤسسات الجامعية هي قيد الدراسة لاتخاذ التدابير اللازمة.

فيما يتعلق بالنفقات المنفذة عن طريق الصفقات:

- الصفقة رقم 8iuh2c/2003: المتعلقة ببناء قاعة متعددة الاستعمالات و5 مكاتب وأشغال أجهزة السمعي بكلية الآداب والعلوم الإنسانية - عين الشق.

التعقيب : تبين أن مقترح مكتب الدراسات باعتماد حل « poutres précontraintes » لا يمكن العمل به بسبب الصعوبات التي ستطرح عند ولوج الرافعات المتحركة للورش. واقترح المهندس المعماري حلا يقضي باستبدال ذلك النوع من الأحزمة ب « poutres classiques » التي كانت مصدرا لهذه الاختلافات.

- الصفقة رقم UH2C/2006 19 موضوع أشغال تغيير وتوسيع مقر رئاسة الجامعة المبرمة مع المقاولة A.

التعقيب : يتعلق الأمر ببعض المواد في الصفقة (على سبيل المثال بعض منها يدخل في عملية تكسية الأرض) والتي لم تكن متوفرة في السوق حيث أن المهندس المعماري ومكتب المراقبة أعدا جداول لمواد بديلة ومشابهة لتنفيذ نفس الخدمة بدون تجاوز للحدود التنظيمية. هذه الملاحظات تم القيام بها قبل إنجاز مراقبة عدد الأمتار المنجزة من قبل عبار مختص. وعلى أساس هذه الكميات المحددة من قبل العبار المختص سيعد المهندس المعماري التقويمات الضرورية ليتم بعد ذلك الأداء، بشكل مضبوط، على اساس ما تم انجازه.

- الصفقة رقم 21uh2c/2003 صفقة عليها رهن وتتعلق بأشغال توسيع مكتبة كلية الآداب والعلوم

الإنسانية- عين الشق:

التعقيب : كانت المقاولة التي رست عليها الصفقة في طريقها نحوإعلان الإفلاس، وقد راكمت تأخيرا كبيرا مما دعا الجامعة إلى فسخ الصفقة. وحيث أن الجامعة لم تتمكن من التواصل مع المقاولة، فقد أحالت الملف على مصلحة المنازعات لعرضه على محامي الجامعة قصد إجراء مسطرة متابعة في حق الشركة.

- الصفقة رقم14PUiuh2c/2009 موضوع أشغال المساكة بأسطح المؤسسات الجامعية، الحصة رقم4 الخاصة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المبرمة مع شركة S .

التعقيب : إن الأشغال موضوع هذه الملاحظة لم يتم بعد تأدية فواتيرها والملف هوقيد الدراسة لتحديد المواد التي يمكن مباشرة الأداء فيها في حدود ما تسمح به الأنظمة المعمول بها.

- الصفقة رقم 19iuh2C/2007 و7iuh2c/2008

التعقيب : إن الشركات التي أحرزت على هذه الصفقات هي من المقاولات المصنفة في الدرجة الرابعة، هذه الدرجة تتميز بمؤهلات أفضل وأحسن من المؤهلات المطلوبة في نظام الاستشارة الخاص بتلك الصفقات (الدرجة 5).

6. تأمين الطلبة على المخاطر والمسؤولية المدنية

التعقيب : منذ سنة 2005 شرعت الجامعة في إحداث نظام خاص بالتأمين لفائدة الطلبة. وجدير بالذكر أن نظام التأمين لم يسبق له أن كان معمولا به من قبل، وأن عددا من الحوادث، بعضها كان مأساويا، جعل بعض المصابين في وضعيات صعبة. إن إحداث مثل هذا النظام الخاص بالتأمين ولأول مرة في جامعة مغربية يغطي حوالي 25000 طالب وطالبة، هوبناء لنظام جديد عملي، مع الأخذ بعين الاعتبار النقص الخاص في الموارد البشرية وكذا الخبرة المطلوبة لوضع مثل هذه العمليات موضع التنفيذ. وقد عملت الجامعة على استجلاب مكتب وسيط على أساس عقدة موضوعها الاستشارة والقيام بالوساطة في مجال التأمين.

وقد رافق هذا المكتب الجامعة في عملية توقيع عقد تأمين مع شركة تأمين، بعد إجراء منافسة بين عدد من شركات التأمين على أساس اقتراح أحسن الخدمات في المجال مع نفس كلفة وسعر التأمين وفتح إمكانية تحسين قيمة ونسب التعويض وتوسيع الضمانات وكذا الاستفادة من الأرباح المحققة. إن الطريقة التي وضعت بها هذه العملية في المرحلة الأولى لم تكن مكتملة على اعتبار أنها التجربة الأولى وتحتاج إلى تحسين وتطوير تدريجي. حاليا، تقوم الجامعة بالإعلان عن طلبات عروض مفتوحة طبقا للأنظمة المعمول بها. وفي هذا الصدد، أبرمت الجامعة صفقات عملت على ترصيد التجربة السابقة (طلب عروض رقم 4 uh2c./2009 والصفقة رقم 3uh2c./2009) .

7. إيواء الطلبة والتغذية بالمدرسة العليا للتكنولوجيا والمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك

التعقيب : تعتبر الداخلية والمطعم بكل من المدرسة العليا للتكنولوجيا والمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك مرافق مستهلكة بشكل كبير للإمكانيات المادية. فالاعتمادات السنوية المخصصة لهذه العملية ضمن الميزانية تتجاوز أحيانا الاعتمادات المخصصة للتكوين والبحث العلمي بالمؤسسات المعنية.

كما أن أشغال الصيانة والترميم الوقائية والشافية مع الاستعمال المكثف لهذه المرافق يتطلب هوالآخر وسائل مهمة.

مع كل هذا، فالجامعة سجلت كل التوصيات والملاحظات الواردة في هذه الفقرة وتؤكد أن هناك ورشا واسعا لإصلاح الداخليات برسم سنة 2011 لتحسين جودة إيواء الطلبة.

وعلى مستوى التسعيرة والأنظمة المعمول بها في هذا المجال، فإن الجامعة تعمل لضمان مطابقة تدبير هذا المرفق مع المقتضيات التنظيمية الجاري بها العمل، مع الإشارة إلى أن التأمين والضمانات بالنسبة للإقامات الجامعية ضرورات تمليها قواعد حسن التدبير.

8. تدبير المطعم :

فيما يتعلق بتدبير المطعم تم وضع نظام للتتبع والمراقبة للخدمات المعهود به للخواص في كلا المؤسستين المعنيتين.

خلاصة : إن هذه الوثيقة حاولت تقديم وبطريقة ملخصة ومختصرة بعض العناصر الإخبارية التكميلية الكفيلة بتسليط الضوء إلى حد ما على مختلف واجهات انشطة الجامعة سواء على مستوى تدبير هذه المؤسسة أوعلى مستوى تحقيق أهدافها. وبشكل عام، فمن الضروري التأكيد على أن عملية مراقبة التدبير، التي قامت بها لجنة من المجلس الأعلى للحسابات، تعد الأولى من نوعها في تاريخ جامعة الحسن الثاني - عين الشق بالنظر إلى وضعها الجديد الذي حدده القانون 00.01 لها كمؤسسة عمومية.

هذه العملية تعد وبكل تأكيد إسهاما جيدا وذات نفع بالغ الأهمية بالنسبة للجامعة ككل، من أجل تحسين جودة خدماتها، والتي هي من نوع خاص، على اعتبار أن مهامها تمتد لتشمل مجالات البحث والثقافة التي تقدمها لمختلف المستفيدين من خدماتها. ويتعلق الأمر بالطلبة والفاعلين السوسيواقتصاديين والمجتمع بشكل عام.

وبدون شك، فإن التوصيات التي تقدم بها التقرير ستسمح للجامعة بتحسين عدد من المساطر وستكون أساسا لتطوير عدد من البرامج المستقبلية للجامعة.

III. جواب وزير الاقتصاد والمالية

(نص مقتضب)

طبقا للنصوص القانونية المتعلقة بنظام تصنيف وتأهيل المقاولات BTP، خاصة الظهير الشريف رقم 223-94-2 ومراسيم وزير التجهيز والنقل الحاملة للأرقام 08-1355 و08-1356 و06-1890، يبدأ ترتيب الشركات المتوفرة على شهادات التصنيف والتأهيل تبعا لمبدأ الأحقية وطبقا لمعايير جد محددة (وسائل الإنتاج خاصة الموارد البشرية والمادية وكذا المراجع التقنية) وذلك انطلاقا من الرتبة 1 وصولا إلى الرتبة 5. الرتبة الأفضل هي الأكثر أهمية بين الباقي وهي التي تتوفر على التصنيف والتأهيل رقم 5.5-1، متبوعة بالرتبة رقم 5-5-2 ثم الرتبة رقم 5-5-3 ثم تأتي الرتبة 5-5-4 وأخيرا نجد الرتبة 5-5-5.

هكذا وتبعا للنصوص السالفة الذكر، تأتي الرتبة 5.5-5 أخيرة من حيث الأهمية، وبالتالي يمكن للمقاولات ذات الرتب 1 أو2 أو3 أو4 المشاركة في طلبات العروض التي تقتضي شروط الاطلاع عليها التوفر على شهادة للتصنيف والتأهيل 5.

أي لا يمكن لشركة من الرتبة 5 المشاركة في طلبات للعروض التي تقتضي شروط الاطلاع عليها التوفر على شهادة للتصنيف والتأهيل من الرتبة 5.

هذا يعني أنه لا يمكن لشركة من الرتبة 5 المشاركة في طلب للعروض يقتضي الاطلاع عليه التوفر على الرتب 4 أو3 أو2 أو1. وعلى سبيل التوضيح فإن شركة من الرتبة 1 تتوفر على الرتب 2 و3 و 4 و5 وشركة من الرتبة 3 تتوفر فقط على الرتب 4 و5 وهكذا دواليك.

فيما يخص الصفقة رقم iuh2c/2007 19 وفي إطار الحفاظ على المال العام، يبقى عرض الشركة H الأكثر أهمية مقارنة بعرض الشركة H.M لا من حيث التصنيف ولا من حيث التمويل، ذلك أن عرض الشركة H هوالأقل كلفة بمبلغ 2.262.471 درهم علما أنها تتوفر على الرتبة 4 في حين أن الشركة H.M عرضت خدماتها مقابل مبلغ 2.452.625,76 فيما أنها لا تتوفر إلا على شهادة من الرتبة 5.

فيما يخص الصفقة رقم 7iuh2c/2008 وفي إطار الحفاظ على المال العام، يبقى عرض الشركة A.A الأكثر أهمية مقارنة بعرض الشركة S.AB لا من حيث التصنيف ولا من حيث التمويل، ذلك أن الشركة A.A عرضت خدماتها مقابل مبلغ 1.954.752,00 درهم فيما تتوفر على الرتبة 4 في حين أن الشركة S.AB عرضت خدماتها مقابل مبلغ 2.523.983,00 درهم فيما لا تتوفر إلا على شهادة من الرتبة 5.

جامعة محمد الخامس أكدال – الرئاسة

جامعة محمد الخامس أكدال مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي وإداري . وهي تحت وصاية الدولة وتخضع للرقابة المالية وفقا للقانون رقم 00-69 المتعلق بالرقابة المالية على المقاولات العمومية وهيئات أخرى.

تتكون هذه الجامعة من المؤسسات الجامعية التالية : المدرسة المحمدية للمهندسين والمدرسة العليا للتكنولوجيا وكلية الآداب والعلوم الإنسانية وكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وكلية العلوم والمعهد العلمي ومعهد الدراسات الإسبانية والبرتغالية والمدرسة العليا للأساتذة بالرباط والتي تم إلحاقها بالمؤسسات التابعة للجامعة بموجب القانون رقم 08 - 47 بتاريخ 29 يونيو2009 المتعلق بإلحاق المدارس العليا للأساتذة التابعة سابقا إلى قطاع التعليم المدرسي .

يعمل بالجامعة 919 أستاذ باحث إضافة إلى أكثر من 332 أستاذ زائر و885 موظف إداري وتقني.

وبلغت ميزانية الجامعة (التسيير والاستثمار) 395.204.509,58 درهم برسم سنة 2010 علما بأن التحملات المتعلقة بأجور الموظفين المرسمين يتحملها قطاع التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي .

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا- إستراتيجية وإنجازات جامعة محمد الخامس

لم تعتمد هذه الجامعة إستراتجية تحدد الأهداف المتوخاة وتقدير التكاليف المتعلقة بها وآجال تحقيقها إلا بعد وضع البرنامج الإستعجالي. قبل ذلك، اعتمدت الجامعة مشروع تنمية الجامعة الذي قدمه الرئيس خلال ترشحه لمنصب الرئاسة، إستراتيجية تنميتها إلا أن هذا المشروع لم يتم ترجمته في مخطط عمل (2003-2008)، ولم تتم المصادقة عليه من طرف مجلس الجامعة.

1. التكوين الأساسي

• عرض التكوين

منذ بدء الإصلاح الجامعي في 2003-2004 ، تم خلق 34 مسلكا (21 على مستوى مؤسسات التسجيل المفتوح و13 بالنسبة للمدارس العليا). بالنسبة للسنة الجامعية 2009-2010 ، فإلى جانب التكوينات في الدكتوراه ، هناك 112 مسلكا (10 دبلوم جامعي تقني و36 إجازة ـ مهني وأساسي ـ و57 ماستر- تخصص والبحث و9 في الهندسة).

• المسجلون

انخفض عدد المسجلين على مستوى جامعة محمد الخامس أكدال من 24098 برسم السنة الجامعية 2004/2005 الى 19765 بالنسبة للسنة الجامعية 2009/2010.

تطور المسجلين

المؤسسات الجامعية	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
كلية الحقوق	9453	8735	7716	6991	6050	5884
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	8125	7799	6726	6030	5005	5617
كلية العلوم	4850	5188	5626	5726	5587	5964
المدرسةالمحمدية للمهندسين	1273	1308	1310	1309	1401	1699
المدرسةالعليا للتكنولوجيا	397	409	493	625	578	601
المدرسة العليا للأساتذة	-	-	-	-	-	-
المجموع	24098	23439	21871	20681	18621	19765

المصدر : جامعة محمد الخامس أكدال

يستنتج من خلال الجدول أن أكثر من 88 ٪ من المسجلين في المؤسسات الجامعية تم تسجيلهم في الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم والاقتصاد والقانون والتدبير.

سجل تطور المسجلين انخفاضا بنسبة 10,42 ٪ بين سنتي 2004/2005 و2009/2010. هذه الفترة تميزت بتطبيق الإصلاح الجامعي (الإجازة /ماستر/دكتوراة).

• الخريجون

يوضح الجدول التالي تطور عدد الخريجين (حسب نظام الإجازة القديم والجديد) تبعا للإحصاءات التي أدلت بها الجامعة بالنسبة للسنوات الجامعية 2003/2004 إلى 2008/2009:

تطور الخريجين

المؤسسات	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
كلية الحقوق	1201	1240	1539	879	511	741
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	814	994	1915	928	915	863
كلية العلوم	487	447	778	616	733	857
المدرسة المحمدية للمهندسين	262	336	335	361	328	366
المدرسة العليا للتكنولوجيا	153	150	160	159	278	272
المجموع	2917	3167	4727	2943	2765	3099

المصدر : جامعة محمد الخامس أكدال

يختلف التطور السنوي لعدد الخريجين من 2004/2005 إلى 2008/2009 من مؤسسة إلى أخرى. وتميز بالإنخفاض بالنسبة لكلية الآداب وكلية الحقوق .بينما سجلت كلية العلوم والمدرسة المحمدية للمهندسين والمدرسة العليا للتكنولوجيا زيادة في أعداد الخريجين. وبالنسبة لجميع المؤسسات سجل عدد الخريجين ارتفاعا بنسبة قدرها 6.24 ٪.

إن تحليل معدل إدماج خريجي هذه الجامعة في سوق الشغل بعد ستة أشهر من التخرج يبين أن الخريجين الحاملين للإجازة (الأساسية والمهنية) يدمجون بنسبة 24 ٪ (24 ٪ بالنسبة لكلية الآداب ، 26 ٪ بالنسبة لكلية الحقوق 18 ٪ بالنسبة لكلية العلوم). بخصوص الماستر (البحث والتخصص) فالنسبة العامة للخريجين الذين أدمجوا في سوق الشغل هي 29٪ (38 ٪ بالنسبة لكليـــة الآداب ، و34 ٪ بالنسبة لكلية الحقوق و12 ٪ بالنسبة لكلية العلوم).

وتبين هذه النتائج ضعف نسبة استيعاب الخريجين الحاصلين على الإجازة. علما أن المجازين من كلية العلوم يسجلون أدنى معدل بالنسبة للمستوعبين في سوق الشغل إلا أن هذه الكلية تتميز بنسبة عالية من الذين يتابعون دراستهم في مستويات عليا من التعليم العالي (61%).

أحدثت جامعة محمد الخامس أكدال أربعة مراكز دراسات الدكتوراه في عام 2008. وقد بلغ عدد التكوينات على مستوى الدكتوراه 23 تكوينا موزعا كما يلي : 15 في كلية الآداب والعلوم الإنسانية و6 في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وواحد بالنسبة لكلية العلوم وواحد بالنسبة للمدرسة المحمدية للهندسة.

2. التكوين المستمر

بالرغم من وجود العرض في مجال التكوين المستمر على مستوى المؤسسات الجامعية ، فإن رئاسة الجامعة لم تضع مصلحة مكلفة بمتابعة وتنسيق هذا النوع من التكوين . حيث يخضع هذا التكوين للقانون الداخلي للجامعة لكن دون الإشارة إلى:

- العدد الإجمالي للساعات (الحد الأدنى والحد الأقصى) بالنسبة لكل نوع من التكوين ؛
- محتوى كل نوع من التكوين وسيرة الأساتذة المسئولين عن التكوين ؛
- معايير لضمان احترام كناش تحملات التكوين ؛
- الشروط والمؤهلات المطلوبة للاستفادة من كل نوع من التكوين سواء ذلك الذي يخول الشهادة أوالتكوين التأهيلي .

بالإضافة إلى ذلك، وفي إطار التكوين المستمر، تمنح هذه الجامعة دبلوم وطني بدلا من دبلوم جامعي، وذلك دون احترام شروط الولوج إلى المسالك وأنظمة الدراسات وطرق تقييم وشروط الحصول على الدبلومات المقترحة من طرف مجلس الجامعة والتي توجه إلى اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي لإبداء الرأي كما هومنصوص عليه في الفصل 81 من القانون 00-01 المتعلق بتنظيم التعليم العالي والذي يحدد من طرف السلطة الحكومية الوصية.

فكلية الآداب والعلوم الإنسانية تمنح دبلوم وطني للذين استفادوا من التكوين المستمر - ماستر في الإتصالات بينما هذا الدبلوم موافق عليه فقط من طرف مجلس الجامعة كدبلوم جامعة .

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات:

- **وضع منظومة تتبع النتائج تمكن من اتخاذ التدابير الضرورية لتحسين نتائج التكوين الأساسي والمستمر؛**
- **السهر على احترام شروط وضع الشهادات .**

3. البحث العلمي والتكنولوجي

يتم انجاز البحث العلمي في جامعة محمد الخامس أكدال، من طرف المؤسسات المختصة فقط بالبحث العلمي والمؤسسات الجامعية التي تقوم بالتكوين والبحث العلمي. ومن المفروض أن تتوفر هذه الجامعة على هياكل مهمة وأنشطة مخصصة لهذا الغرض.

لقد وضعت الجامعة دفتر معاييرهيكلة البحث العلمي يحدد بموجبه مختلف أنواع هياكل البحث العلمي التي من الممكن احداثها داخل الجامعة مثل ، فريق البحث العلمي ومختبرات البحث العلمي ومركز الدراسات والبحث وشبكة البحث بين مختلف المؤسسات المكونة للجامعة.

وتتكون مختلف هياكل البحث العلمي التي تم احداثها بمختلف المؤسسات الجامعية طبقا لدفتر معايير هيكلة البحث العلمي بالجامعة من مركز واحد و71 فريق بحث، تم اعتمادهم في 2008. وتضم هذه الهيكلة أكثر من83 بالمائة من هيئة التدريس مقابل 55 بالمئة سنة 2004.

ـ البحث العلمي في إطار المخطط الاستعجالي

في اطار تشجيع البحث العلمي الذي أقره المخطط الاستعجالي 2009/2010 ، شرعت الجامعة في إنجاز سبعة مشاريع تنمية. ولاحظ المجلس ضعف إنجاز هذه المشاريع السبعة المخطط لها ، حيث أن خمسة مشاريع لم تنجز والباقي لم يتجاوز معدل تحقيقه 50 بالمئة.

ـ ملاحظات حول البحث العلمي

إن مراقبة المجلس لمجال البحث العلمي بالجامعة مكن من الوقوف على مجموعة من الملاحظات :

- فيما يتعلق برؤية الجامعة، لاحظ المجلس عدم وجود وثيقة تتضمن إستراتيجية البحث العلمي والتكنولوجي مشفوعة بخطط عمل سنوية.
- كما لاحظ المجلس أيضا ، أن الجامعة لا تضع وضعية المنجزات السنوية التي على أساسها يمكن تدارك التأخير وتحسين الأداء في ميدان البحث العلمي . بالإضافة إلى غياب نظام تقييم البحوث بالجامعة مما لا يسمح بمتابعة ومراقبة برامج ومشاريع البحث.
- من الناحية اللوجيستيكية أثار المجلس مجموعة من الملاحظات يمكن إجمالها فيما يلي:
  - عدم وجود جرد كلي وشامل للتجهيزات العلمية الموجودة لدى الجامعة؛
  - عدم احترام قواعد جرد التجهيزات العلمية لدى بعض المختبرات العلمية ؛
  - لاتخضع التجهيزات العلمية (القديمة والجديدة) المقدمة كهبات للجرد والمراقبة ؛
  - عدم وجود نظم تدبير وإجراءات رسمية لاستخدام المعدات العلمية ؛
  - عدم وجود بيانات استخدام هذه المعدات ؛
  - عدم وجود عقود الصيانة لهذه التجهيزات العلمية؛
  - غياب ميزانية مخصصة لهذه الغاية ؛
  - عدم وجود تقنيين مؤهلين لتشغيل وصيانة المعدات العلمية.

وعليه يوصي المجلس بما يلي :

- **وضع إستراتيجية للبحث العلمي مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المخصصة له واحتياجات النسيج الإنتاجي الوطني .**
- **تشكيل نظام خاص لتتبع البحث العلمي في الجامعة وباقي المؤسسات التابعة لها.**

4. الشـــراكـــة

لم تقدم الجامعة للمجلس وضعية مفصلة لكافة مشاريع البحث العلمي التي استفادت من دعم مالي خلال الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى 2010 ، بالإضافة إلى عدم تقديم تفاصيل حول الأهداف وكذا خطط العمل والتقارير المالية والعلمية ، ومنسق

المشروع ، والتمويل المخصص له. كما أن الجامعة لم تقدم للمجلس وضعية متابعة مختلف مشاريع البحث العلمي .

بالإضافة إلى أن المكلفين بمشاريع البحث العلمي لايقومون بتقديم نتائج مشاريع البحوث إلى رئاسة الجامعة لتمكينها من تجميع هذه النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، مكنت مراقبة تسيير مختلف المؤسسات الجامعية من طرف المجلس مكنه من ملاحظة أن معظم مشاريع البحث لا تحترم قواعد إدارة المشروع. بالإضافة إلى سوء استعمال الموارد المتاحة لها ، وأن معظم نفقات مشاريع البحث تخصص لشراء أجهزة كمبيوتر محمولة ودفع نفقات السفر.

بالنسبة لبعض اتفاقيات الشراكة ، لاحظ المجلس أن وزارة التعليم العالي تقدم منحة قدرها 500000 درهم لجامعة محمد الخامس أكدال ، والتي يتم تحويلها لحساب جامعة هارفارد ، إلا أن الجامعة لم تقدم للمجلس تقارير تمكن من تتبع تبادل الدراسات والأبحاث التي أجريت وتقارير تقييم هذا التعاون.

كما أن الجامعة لم تقدم تقريرا مفصلا حول أنشطة فرع الجامعة بأبوظبي الذي أنشئ بموجب إتفاق تعاون وقع مع مجلس أبوظبي للتعليم بتاريخ 12 فبراير 2010 للتكوين في مجال الدراسات الإسلامية في مستويات الإجازة والماستر والدكتوراه . وهذه الملاحظة تنطبق أيضا على الصفقة المبرمة بين جامعة محمد الخامس أكدال وكلية الآداب والعلوم الانسانية جامعة نواكشوط وتخص المساعدة التقنية بقيمة 365.251.44 دولارا أمريكيا.

5. الحكامة

طبقا لمقتضيات الفصل 9 من القانون رقم 00-01 المتعلق بتنظيم التعليم العالي، تسير الجامعة من طرف مجلس الجامعة. رغم اجتماعه مرتين في السنة ، لم يسبق لمجلس الجامعة أن قام بتحديد البيانات الموجزة عن السنة المالية المنتهية وبرنامج عمل السنة المالية الموالية بل يقتصر تدخله على استعراض واعتماد ميزانية الجامعة.

- لا يوافق مجلس الجامعة على الهبات التي تتلقاها الجامعة ، بالإضافة إلا أن الجامعة لم تقدم وضعية مفصلة لجميع الهبات المالية والعينية التي تلقتها . حيث أنه لا يمكن حصر الهبات المالية إلا عن طريق تحليل ميزانية الجامعة.
- يقوم مجلس الجامعة بواسطة لجنة البيداغوجية بتتبع اعتماد المسالك ، ووضع معايير التقييم إلا أنه في هذا الإطار لوحظ غياب أي تتبع فعلي من طرف الجامعة.

6. نظام المعلومات

لا تتوفر الجامعة على نظام مندمج للمعلومات يمكن من المساعدة في تسيير مختلف أنشطة الجامعة ومواردها المالية والبشرية والممتلكات ووضع مؤشرات المتابعة والتواصل مع الشركاء.

وابتداءا من 2002 ومع انطلاق النقاشات الأولى لوضع نظام إجازة - ماستر- دكتوراه ، قررت الجامعة تطوير نظامها المعلوماتي.

ولهذا فإن النظام المعلوماتي للتسيير الأكاديمي تم تطويره ابتداءا من 2002 من أجل إدارة شؤون الطلبة ، إلا أنه لم يتم إقرار هذا النظام من طرف جميع المؤسسات المكونة للجامعة مثل كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والمدرسة المحمدية للمهندسين والمدرسة العليا للتكنولوجيا والمدرسة العليا للأساتدة.

كما أن هذا النظام لا يسمح لكل المسؤولين في رئاسة الجامعة من الوصول إلى المعلومات.

وعليه ، يوصي المجلس بوضع برنامج معلوماتي متجانس ومتكامل بالنسبة لجميع المؤسسات المكونة لجامعة محمد الخامس أكدال.

ثانيا- الموارد البشرية والمالية والمادية

1. تدبير الموارد البشرية

لاحظ المجلس غياب النظام الخاص بالموظفين الإداريين والنظام المتعلق بتعويضاتهم اللذان يفترض أن يحددان بواسطة مرسوم.

وتعمل الجامعة بهيكلة لم يتم المصادقة عليها حتى الآن من طرف السلطات المختصة. وتختلف الهيكلة من مؤسسة إلى أخرى داخل نفس الجامعة.

كما تتوفر الجامعة ضمن هيكلتها على مصلحة التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير. إلا أن هذه المصلحة لا تقوم بالمهام المنوطة بها على النحوالمنصوص عليه في الفصل 25 من القرار المتعلق بالتنظيم المالي والمحاسباتي للجامعة والصادر بتاريخ 17 ماي 2005 .

فضلا عن ذلك، أظهرت دراسات إحصائية شملت قاعدة تتكون من 1150 أستاذا، أنه عدد الأساتذة الجامعيين سيتراجع خلال الفترة الممتدة ما بين 2008 إلى 2020 بمجموع 660 أستاذ سوف يحالون على التقاعد أي بمعدل 55 أستاذ سنويا، علما أن 217 أستاذا استفادوا من المغادرة الطوعية سنة 2005.

بالإضافة إلى ذلك، إن المغادرة الطوعية تسببت في نقص حاد في عدد الأساتذة ببعض شعب المعهد العلمي (الجيومورفولوجيا ، والاستشعار عن بعد وعلم النباتات).

ولا تتوفر هذه الجامعة على أي مخطط للتكوين المستمر سواء تعلق الأمر بمخطط شمولي بالنسبة للجامعة ككل أومخططات على مستوى كل مؤسسة جامعية. خصوصا أن الحاجيات من التكوين تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب المهام التي يقوم بها الموظفون المنتمون لمختلف المصالح.

وعليه يوصي المجلس بالعمل على:

- **وضع مخطط شامل للتكوين المستمر على مستوى الجامعة يأخذ بعين الاعتبار مخططات التكوين المستمر على مستوى كل مؤسسة جامعية؛**
- **إنشاء وتفعيل هياكل التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير التي يجب أن تكون تابعة للرئاسة كما هومنصوص عليه في الفصل 25 من القرار المتعلق بالتنظيم المالي والمحاسباتي للجامعة بتاريخ 17 ماي 2005.**

2. تدبير الممتلكات

• تفويت قطعة أرضية تابعة للجامعة من طرف رئيس الجامعة

وقف المجلس على مخالفة تتعلق بتوقيع مذكرة تفاهم في إطار عقد إيجار طويل الأجل (الإيجار لمدة 40 سنة قابلة للتجديد تلقائيا كل عشر سنوات) ، مع شركة عقارية لتمكينها من بناء مسكن خاص لإيواء الطلبة (يتكون من 200 غرفة أي 400 سرير ومرافق مشتركة) على مساحة أرضية تقدر ب 5144 متر مربع ، حصلت عليها الجامعة من الملك الخاص للدولة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم تتم المصادقة على هذا العقد من طرف السلطة الوصية ووزارة المالية.

• تشييد مبنى إداري في غياب الوثائق المثبتة

تم بناء مبنى إداري بالمعهد العلمي (يضم ستة مكاتب وقاعة للاجتماعات) خلال سنة 2009، لكن لم تقدم الجامعة للمجلس المستندات والوثائق المبررة لهذه الأشغال.

3. تدبير الصفقات

• ملاحظات عامة

- تخضع الصفقات العمومية لعمليات المراقبة والتدقيق، وتكون هذه العملية إجبارية بالنسبة للصفقات التي يتجاوز مبلغها خمسة ملايين درهم. ويجب أن تكون موضوع تقرير يرفع إلى الوزير المعني بالأمر، إلا أن رئاسة الجامعة لم تقم بهذه المراقبة فيما يخص بعض الصفقات ونخص بالذكر:

- الصفقة رقم 7/رج أ/2004 والمتعلقة بأشغال بناء مقر خزانة جامعة محمد الخامس-اكدال بمبلغ 7.847.007,07 درهم
- الصفقة رقم 6/رج أ/2004 والمتعلقة بأشغال بناء مقر رئاسة جامعة محمد الخامس-اكدال بمبلغ 8.146.023,90 درهم .

- عدم تقديم الضمانة العشرية من طرف المقاولات التي رست عليها الصفقات طبقا للمادة 769 من ظهير الالتزامات والعقود وتم تقديم مجرد التزام موقع من طرف المقاولات . ونخص بالذكر الصفقات التالية :

- الصفقة رقم 31/ك أ ع ا/03 والمتعلقة ببناء مبان إدارية بكلية الآداب ؛
- الصفقة رقم 7/رج أ/2004 والمتعلقة بأشغال بناء مقر خزانة جامعة محمد الخامس-اكدال ؛
- الصفقة رقم 7/رج أ/2005 والمتعلقة بأشغال بناء مقر معهد الدراسات الاسبانية البرتغالية ؛
- الصفقة رقم 18/رج أ/2006 والمتعلقة بأشغال توسعة كلية الآداب والعلوم الإنسانية .

- عدم تقديم تصاميم الانجاز والمتعلقة بالأشغال المنجزة في إطار الصفقات التالية :

- الصفقة رقم 31/ك أ ع ا/03 والمتعلقة ببناء مبان إدارية بكلية الآداب ؛
- الصفقة رقم 7/رج أ/2004 والمتعلقة بأشغال بناء مقر خزانة جامعة محمد الخامس-اكدال ؛
- الصفقة رقم 3/ر ج أ/2006 والمتعلقة بأشغال تبليط واجهات وجنبات مقر رئاسة الجامعة.

- إحداث تغييرات في نوعية الأشغال أوالزيادة في الكميات المنجزة دون إصدار أوامر الخدمة، وتهم هذه الملاحظة الصفقات التالية :

- الصفقة رقم 7/رج أ/2004 والمتعلقة بأشغال بناء مقر خزانة جامعة محمد الخامس-اكدال ؛
- الصفقة رقم 3/ر ج أ/2006 والمتعلقة بأشغال تبليط واجهات وجنبات مقر رئاسة الجامعة ؛
- الصفقة رقم 18/رج أ/2006 والمتعلقة بأشغال توسعة كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

• ملاحظات خاصة بكل صفقة

- **الصفقة رقم 6/رج أ/2004 والمتعلقة بأشغال بناء مقر رئاسة جامعة محمد الخامس-اكدال، بمبلغ 8.146.023,90 درهم.**

- تم أداء كشف الحساب المؤقت رقم 1 والمؤرخ في 24/01/2005 قبل أن تشرع المقاولة في إنجاز الأشغال، حيث أن محضر الورش والمؤرخ في 28/02/2005 واضح في هذا الشأن إذ أنه يشير إلى أن الأشغال لازالت لم تبتدئ بعد؛

- أفضت عملية مراقبة الأشغال المضمنة بكشف الحساب الختامي إلى كون الجامعة أدت مبالغ مالية دون انجاز الأشغال المرتبطة بها؛

- بالإضافة إلى ذلك تبين عدم إنجاز أشغال البستنة وأشغال تأهيل المرآب كما هومبين في المحضر المؤرخ في 18 ماي 2005 الذي حدد قائمة الأشغال المنجزة بالحي الجامعي. كما تبين كذلك بناء قاعة الاستقبال بمقاييس أقل من تلك المشار إليها بالصفقة وكذا تغيير عدة مواد من الصفقة بأخرى؛

- هذا بالإضافة إلى وجود تناقضات واختلافات بين ما هووارد بكشف الحساب الختامي وما تم انجازه فعليا؛

- وقدرت الأشغال التي تم أداؤها دون مبرر في مبلغ 203.800,00 درهم.

- **الصفقة رقم 7/رج أ/2004 والمتعلقة بأشغال بناء مقر خزانة جامعة محمد الخامس-اكدال بمبلغ 7.847.007,07 درهم.**

تم التوقيع على محضر التسلم المؤقت بتاريخ 17/08/2006 في حين أن محاضر الورش والتي تحمل تاريخا لاحقا لتاريخ محضر التسلم المؤقت تشير إلى كون الأشغال ، موضوع الصفقة ، لا زالت في طور الانجاز. وتجدر الإشارة إلى أن أوامر إيقاف الأشغال التي قدمتها الجامعة لتبرير التأخير الحاصل في انجاز الأشغال ليست صحيحة لأن المقاولة كانت في ذلك الوقت تشتغل بالورش.

إن الأشغال الواردة في كشف الحساب الختامي لا تعكس الأشغال التي تم انجازها فعليا ، ولعل المقارنة بين هذا الكشف ووضعية «المتري» توضح بأن مجموعة من الأشغال قد تم أداؤها دون انجازها .

- **الصفقة رقم 7/رج أ/2005 والمتعلقة بأشغال بناء مقر معهد الدراسات الاسبانية البرتغالية بمبلغ 4.587.679,20 درهم .**

تم التوقيع على محضر التسلم المؤقت بتاريخ20/11/2006 في حين أن محاضر الورش تشير إلى كـــون الأشغال ، موضوع الصفقة ، لا زالت لم تنته بعد. وأن التاريخ الحقيقي لانتهاء الأشغال كان بتاريخ 10/05/2007 مما يحتم على الجامعة فرض غرامات التأخير على المقاولة.

أفضت عملية مراقبة الأشغال المنجزة إلى وجود أشغال مؤدى عنها دون أن يتم انجازها. ونخص بالذكر انجاز ووضع نافورتين.

بناء على التمتير النهائي المدلى به فإن مبلغ الأشغال المنجزة، بما في ذلك الزيادات في كمية الأشغال غير المبررة بأوامر الخدمة، بلغ 3.323.068,94 درهم عوض 4.024.005,20 درهم.

رغم أن كشف الحساب الختامي يحمل مبلغ 4.587.365,96 درهم ، أي ما تم أداؤه فعليا للمقاولة ، فان الجامعة قدمت وضعية للأشغال المنجزة حصرت مبلغها في 4.542.266,96 درهم . هذا المبلغ لا يتوافق والمبلغ المؤدى للمقاولة مما يعني أن مبلغ الفارق والمحدد في 45.098,97 درهم قد تم أداؤه للمقاولة مقابل أشغال غير حقيقية .

- **الصفقة رقم 1/رج أ/ 2006 المتعلقة بنجارة الأليمينيوم والخشب والمعدن بمقر رئاسة الجامعة حصة 1 بمبلغ 2.595.369,60 درهم**

ان الفحص في عين المكان ومراقبة المستندات المحاسبية مكنا من الوقوف على أداءات متعلقة بكميات من الأشغال تتجاوز كميات ما تم بالفعل انجازه . فمراقبة الكشف الحسابي النهائي والموضوع من طرف المهندس المعماري يبين وضعية كميات بعض العناصر التي تتجاوز ماهووارد بتصميم الإنجاز المقدم من طرف المقاول . وبالتالي فالمبالغ المؤداة بدون مبرر تبلغ 184.020 درهم .

- **الصفقة رقم 3/ر ج أ/2006 والمتعلقة بأشغال تبليط واجهات وجنبات مقر رئاسة الجامعة بمبلغ 1.717.410,00 درهم .**

تم التوقيع على محضر التسلم المؤقت بتاريخ 15/08/2007 في حين أن محاضر الورش المتعلقة بشهر نوفمبر 2007 وسنة 2008 تشير إلى كون الأشغال لا زالت لم تنتهي بعد . فعلى الرغم من تقديم أوامر إيقاف الأشغال لتبرير التأخير الحاصل في انجاز الأشغال ، إلا أن هذه الأوامر ليست صحيحة نظرا لكون المقاولة لم تتوقف طيلة المدة المشار إليها في هذه الأوامر. ونتيجة لهذه الوضعية كان لزاما على الجامعة فرض غرامات التأخير على المقاولة ، وهوما لم تقم به.

أفضت عملية مراقبة الأشغال الواردة بكشف الحساب الختامي إلى وجود أشغال تمت تأديتها دون أن تنجز. ونخص بالذكر عدم وضع أحجار أوريكا بالممرات إذ تم استبدالها بأحجار من الاسمنت بالإضافة إلى كون الكمية التي تم وضعها من أحجار أوريكا بأماكن أخرى تبقى أقل من الكمية التي تم احتسابها بالكشف.

بالإضافة إلى هذه الصفقة، عمدت الجامعة إلى إبرام سندي طلب مع نفس المقاولة من أجل انجاز أشغال تبليط واجهات

وجنبات مقر رئاسة الجامعة بمبلغ 241.271.00 درهم.

- **الصفقة رقم 4/ر ج أ/2006 والمتعلقة بأشغال تبليط واجهات وجنبات خزانة الجامعة.مبلغ الصفقة 1.670.043,00 درهم**

يحتوي كشف الحساب الختامي على أشغال غير منجزة ومع ذلك أدت الجامعة قيمتها للمقاولة، وتم حصر المبلغ المؤدى في 52.500,00 درهم دون احتساب الرسوم.

بموازاة مع هذه الصفقة ، عمدت الجامعة إلى إبرام سند الطلب رقم 12 بمبلغ 59.691,54 درهم بتاريخ 15/11/2007 ، وموضوع هذا السند هونفس موضوع الصفقة أي أشغال تبليط واجهات وجنبات خزانة الجامعة.

- **الصفقة رقم 18/رج أ/2006 والمتعلقة بأشغال توسعة كلية الآداب والعلوم الإنسانية بمبلغ 3.381.111,33 درهم**

- أفضت عملية المقارنة، ما بين الأشغال الواردة بكشف الحساب الختامي ووضعية « المتري» إلى وجود مجموعة من الأشغال غير المنجزة ، إلا أن الجامعة أدت قيمتها للمقاولة ، هذا بالإضافة إلى تباين في الكميات المنجزة.

حتى ولوتم احتساب الأشغال المنجزة بدون ترخيص ، فإن مبلغ الأشغال المنجزة والمحدد في 3.237.783,72 درهم يبقى أقل من المبلغ المؤدى للمقاولة في إطار الكشف الختامي والمحدد في 3.388.111,33 درهم . مما يعني أن الجامعة منحت مبلغا قدره 150.327,61 درهم دون مقابل.

- إن الوضعية التي قدمتها الجامعة حصرت مبلغ الأشغال المنجزة خارج الصفقة في مبلغ 150.327,6 درهم. الا أن هذه الوضعية أدرجت أشغالا سبق وان تم احتسابها في إطار الصفقة بمبلغ 34.500,00 درهم ، فيما يخص الباقي فإن الجامعة لم تقدم أي تبرير.

- **الصفقة رقم 7/ر ج م 5 أ/2008 والمتعلقة باقتناء مواد وعتاد المكتب لفائدة كلية الآداب والعلوم الإنسانية بمبلغ 1.499.700,00 درهم.**

سلمت المقاولة ما طلب في إطار الصفقة خلال 23 شهرا في حين أن الآجال القانونية للتسليم حددت في شهرين، ومع ذلك لم يتم تطبيق غرامات التأخير على المقاولة والتي حددت في 149.700,00 درهم.

وعليه ،يوصي المجلس الجامعة :

- **بوضع نظام لتدبير وتتبع الصفقات العمومية ؛**
- **تعزيز قدرات المصالح المكلفة بتتبع الصفقات العمومية .**

II. جواب رئيس جامعة محمد الخامس-أكدال

(جواب مقتضب)

1. فترة المراقبة

تتميز الفترة مابين فاتح يناير 2003 ونهاية مارس2011، التي تهم مراقبة التدبير بجامعة محمد الخامس أكدال بإصدار القانون 01-00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي الصادر بتاريخ 19 ماي 2000 والذي شرع في تطبيقه بتعيين رؤساء الجامعات في أكتوبر 2001 حسب الطريقة المذكورة في هذا القانون. ولهذا، فإن هذه الفترة تميزت بالخصوص وحتى سنة 2008 بإقامة الركائز الكبرى لهذا الإصلاح. ويتعلق الأمر أساسا بالإصلاح البيداغوجي وهيكلة البحث العلمي.

2. قاعدة بيانات

قدمت جامعة محمد الخامس أكدال قاعدة معلومات كاملة ومتنوعة مكونة من وثائق دراسات وتحاليل من بينها 29 منشورا من 66 من المرفقات لجواب الجامعة لشهر أبريل 2001، مما سمح للجنة المجلس الأعلى للحسابات بإنجاز بعض الملاحظات دون أن تقف على أهمية وجود هذه القاعدة بالذات وأهميتها في الحكامة الجامعية. فعلى سبيل المثال هناك :

- دراسة مفصلة حول إدماج خريجي جامعة محمد الخامس أكدال ؛
- إسقاطات حاجيات في مجال الموارد البشرية إلى حدود 2020 ؛
- مؤشرات لرصد الأفواج منذ 2003-2004 بما فيها نسب النجاح لكل مسلك ولكل فصل دراسي ولكل دبلوم؛
- مؤشرات البحث والتنمية كعدد المنشورات وطنيا ودوليا وعدد براءات الاختراع وعدد الباحثين المشاركين في برامج البحوث وعدد الباحثين المندمجين في هياكل البحث.
- زيادة على ذلك هناك البيانات المحاسبية طبعا.
- (...)

3. الاستراتيجية

في الفقرة المتعلقة بالاستراتيجية هناك استعمال مفرط لهذه الكلمة. صحيح أننا نستعمل في أدبياتنا مفهوم الاستراتيجية الجامعية بمعنى مجموعة إجراءات متماسكة ومتناسقة من أجل تحقيق هدف ما. غير أنه عادة ما يخلط بين الاستراتيجية (وهي كلمة مستقاة من القاموس العسكري) من جهة وخطة العمل من جهة أخرى. فالدولة هي التي تحدد الاستراتيجيات في مختلف المجالات. أما المؤسسات العمومية فهي تعتمد خطط عمل في إطار الاستراتيجية الوطنية لهذا القطاع. فعلى سبيل المثال، هناك في الصفحة 4 ملاحظات من طرف لجنة المجلس الأعلى للحسابات متعلقة بالبحث العلمي تخص جميعها المعدات العلمية بينما التوصية تهم استراتيجية البحث العلمي.

4. مشروع تطوير جامعة محمد الخامس أكدال

لقد ادعى التقرير أن الجامعة لم تسلم لجنة المراقبة استراتيجيتها لتطوير الجامعة التي صادق عليها مجلسها بل أكثر من ذلك فإنها لم تسلم خطط عمل لفترة 2003-2008 التي صادق عليها مجلس الجامعة.

وهنا تجب الإشارة إلى أنه:

- لا يوجد أي قانون أونظام يستوجب أن تتم الموافقة على مشروع تطوير الجامعة من طرف مجلس الجامعة؛
- إن مدة ولاية الرئيس هي 4 سنوات وبالتالي يمتد برنامج تطوير الجامعة 4 سنوات، من 2002 إلى 2006 وليس من 2003 إلى 2008.

- على الرغم من ذلك، تم تقديم مشروع تطوير المجلس بصفة طوعية خلال الولاية الأولى (2006-2002) إلى مجلس الجامعة في اجتماعه بتاريخ 24 أبريل 2003. كما قدم مشروع تطوير الجامعة للولاية الثانية (2006-2010) لهذا المجلس وتمت المصادقة عليه في اجتماعه بتاريخ 11 نونبر 2006. وقد تم تقديم نسخة من جميع محاضر المجلس إلى اللجنة.

5. التكوين الأولي

بصفة عامة نلاحظ أن إنجازات الجامعة تم ذكرها دون الإشارة إلى أهميتها أوإلى مدى تأثيرها في منظومة التعليم العالي. وهكذا لم تقدم أي استنتاجات بشأن التطبيق الناجح للإصلاح أوفي ما يخص تنوع وغنى التكوينات الموفرة (105 مسلك في 2010 مقابل 34 في 2004). ومن جهة أخرى تم تقديم ملاحظات انتقادية على أساس حد أدنى من المعلومات وفي بعض الأحيان على أساس تحليل لوثائق غير كاملة. فعلى سبيل المثال فانخفاض المعدلات الإجمالية للالتحاق بالجامعة هوراجع إلى عاملين متقاربين في الزمن وبتأثير متأخر.

- إن انطلاق الإصلاح على مستوى المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح في شتنبر 2003 شكل محطة هامة في الانتقال من نظام تكوين للإجازة في 4 سنوات إلى تكوين في 6 سداسيات، مما يؤدي منطقيا إلى انخفاض عدد الطلبة في الإجازة بنسبة الربع (4/1).
- تقلص المنطقة التابعة لجامعة محمد الخامس أكدال في الخريطة الجامعية مما ترتب عنه تسجيل الطلبة القاطنين بعمالة تمارة وبلدية السويسي بجامعة محمد الخامس السويسي بدل جامعة محمد الخامس أكدال فيما يخص الدراسة بالعلوم الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

6. التكوين المستمر

أشار التقرير إلى غياب أية وثيقة مكتوبة مصادق عليها من طرف مجلس الجامعة تضفي طابعا رسميا على جوانب التكوين المستمر (عدد الساعات، المحتوى، المعايير، شروط الولوج). غير أن القانون الداخلي للجامعة المصادق عليه من طرف المجلس يضم جانبا مخصصا للتكوين المستمر. كما أضاف التقرير أن جامعة محمد الخامس أكدال تمنح شهادة وطنية في هذا التكوين بدل شهادة الجامعة.

وتجدر الإشارة إلى أن الجامعة لا تمنح شهادة وطنية بالنسبة للتكوين المستمر بل تمنح شهادات الجامعة في ما يخص برامج التكوين المستمر المصادق عليها من طرف مجلس الجامعة. وفي هذا الإطار أعدت الرئاسة مطبوعا يعبئه كل مرشح للتكوين المستمر ويكون مصادقا عليه من طرف السلطات المحلية. وهذا المطبوع يؤكد أن مقدم الطلب على علم أنه يعد شهادة الجامعة وليس شهادة وطنية.

7. لجنة التخطيط والاستراتيجية الجامعية

إن توصية لجنة المجلس الأعلى للحسابات بوضع وسائل لمتابعة أداء الجامعة يهمش المجهود الذي بذل جراء التقويم المؤسساتي الذي أنجز من طرف خبراء أجانب في إطار مشروع Tempus 2006-2008 برسم الفترة وهو يشكل سابقة بالنسبة للجامعة المغربية تحسب لجامعة محمد الخامس أكدال. ولقد مكنت هذه التجربة جامعة محمد الخامس أكدال استنادا إلى النتائج والتوصيات المعتمدة في تجارب دولية للتقييم شاركت فيها الجامعة، من تحديد استراتيجية جامعية وإنشاء آليات داخلية لضمان الجودة. إضافة إلى ذلك فإن إحداث إطار للجودة في الجامعة في 2008 (...) يعبر بشكل قوي عن التزام الجامعة بالانخراط في عملية التقويم وتحسين الجودة. ويستند هذا الإطار على تنظيم يضم لجنة التخطيط والاستراتيجية الجامعية. أما وحدة الجودة فإنها تشتغل بتنسيق مع أربع لجن مكلفة بجودة التكوين، بالبحث، بالحكامة والتفتح بالإضافة إلى فرق التقويم داخل مؤسسات جامعة محمد الخامس أكدال. هذا التنظيم الذي يؤطره مسؤولون وأساتذة باحثون وإداريون يضمن انخراطا أكبر للمكونات الجامعية في عملية التقويم. هذه الوحدة التي تشتغل مباشرة مع الرئيس تسمح بإدارة كل ما يتعلق بالجودة والأداء في الجامعة في إطار رؤية متطورة للجامعة.

إن لجنة التخطيط والاستراتيجية الجامعية مكونة من الرئيس ومن نائبي الرئيس ورؤساء المؤسسات والمسؤول عن وحدة

الجودة والكاتب العام. ومن مهامها :

- تهيء ومناقشة خطة العمل في إطار التنسيق مع وحدة الجودة ؛
- إعداد خطط عمل لتحسين الأداء بناءا على نتائج التقويم وتحليل لوحة التحكم؛
- اقتراح الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط العمل ؛
- مراقبة مراحل تطبيق وإنجاز تقويم داخلي سنوي.

8. البحث العلمي والتكنولوجي

لقد أثارت اللجنة ملاحظتين هامتين: الأولى تتعلق بالمعدات العلمية والتي أشرنا إليها في النقطة 5. والأخرى تنفي وجود «وثيقة تتضمن استراتيجية البحث العلمي والتكنولوجي». وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان الأمر يتعلق بالسياسة العلمية للجامعة فإنها توجد في عدة وثائق سلمت إلى اللجنة بما في ذلك «عناصر السياسة العلمية لجامعة محمد الخامس أكدال». هذه السياسة العلمية لجامعة محمد الخامس أكدال بلورتها لجنة البحث والابتكار المنبثقة من مجلس الجامعة بعد نقاش في منتدى حول البحث في الجامعة الذي انعقد يوم 25 يونيو2005 بحضور أكثر من 150 أستاذا باحثا من جامعة محمد الخامس أكدال. ولقد صودق عليه من طرف مجلس الجامعة في دورته المنعقدة يوم 25 نونبر 2005 خلافا لما ذكر في تقرير المجلس الأعلى للحسابات.

إن الإنجازات التي حققت في مجال البحث في السنة الأولى من المخطط الاستعجالي 2012-2009 كما يبين ذلك التقرير المرحلي شتنبر 2009 - أكتوبر 2010 كانت مهمة جدا. فرغم أن العقد المتعلق بالمخطط الاستعجالي لم يوقع عليه إلا بتاريخ 6 أكتوبر 2009 خلال حفل رسمي برئاسة صاحب الجلالة، فإن جامعة محمد الخامس أكدال قامت بتنفيذ عدة مشاريع داخل هذا الإطار قبل هذا التاريخ. غير أن هذا الحماس تم كبحه شيئا ما نظرا لتأخر تحويل الميزانية المبرمجة للسنة الأولى (2009) وللسنة الثانية (2010) من طرف سلطات الوصاية.

رغم هذه القيود فإن الدراسة المتأنية لالتزامات جامعة محمد الخامس أكدال خلال السنتين المتعلقتين بتنفيذ المخطط الاستعجالي تظهر أن عدة إنجازات في بعض المجالات تتجاوز الأهداف المتوقعة خصوصا فيما يتعلق بقدرة الاستيعاب ومعدل المهنة والمردودية الخارجية ...إلخ. وفي مجالات أخرى فإن الجامعة تسعى جاهدة لتحقيق هذه الأهداف بالطريقة الأنجع. ولهذا فإننا نأمل تدارك ما تبقى في السنتين الأخيرتين من البرنامج خصوصا فيما يتعلق بالمصاحبة والتكوين المستمر للأساتذة الباحثين والموظفين والتقنيين. وتجدر الإشارة أخيرا بأن المشاريع الخمسة المخصصة للبحث والتنمية (R&D) قد عرفت نسبة إنجاز مهمة جدا خلافا لما جاءت به لجنة المجلس الأعلى للحسابات. وفي هذا الإطار يمكن على سبيل المثال الحديث عن تمويل فرق البحث مباشرة وعبر إعلان عن مشاريع أوتنظيم جوائز البحث (جائزة أحسن أطروحة، جائزة أحسن فرقة بحث، جائزة أحسن نشرة علمية وجائزة أحسن مشروع بحث وتنمية لصالح القطاع السوسيواقتصادي)، دراسة إمكانية إنجاز ثلاث مركز بحث وتنمية (R&D) : مركز الماء والطاقة والبيئة والتنمية المستدامة، مركز التقنيات الصناعية، ومركز النماذج الأولية السريعة. إنشاء نوادي للتنشيط العلمي؛ تطوير قدرات البحث لجامعة محمد الخامس أكدال (طلبات براءات الاختراع، إنشاء مصلحة خاصة بتطوير المشاريع؛ بدء بناء مركز البحر الأبيض المتوسط للدراسات والبحوث (CERM) إنشاء شركة لتطوير البحث (SOVALOR) وأخيرا إنشاء قطب البحث والتعليم العالي للرباط (PRES) (انظر تقريرالتقييم لفترة شتنبر 2009 - أكتوبر 2010).

ففي المتوسط تنتج جامعة محمد الخامس أكدال سنويا 340 نشرة علمية دولية وما يقارب 100 نشرة وطنية وأكثر من 150 أطروحة و6 براءات اختراع تقريبا. فإذا أخذنا بعين الاعتبار كمية ونوعية إنتاجها العلمي والنسبة العالية جدا (20%) لطلبتها الذين يحضرون الدكتوراه مقارنة مع العدد الإجمالي لطلبتها فإن جامعة محمد الخامس أكدال تعد بحق الجامعة الرائدة وطنيا في مجال البحث.

9. الشراكة

إن ملاحظات لجنة المجلس الأعلى للحسابات في هذا المجال بدأت بانتقاد تتبع مشاريع البحث بيد أن هذه المشاريع هي في الواقع تابعة بالدرجة الأولى من حيث إنجازها لمؤسسات الجامعة ولفرق البحث وللأساتذة الباحثين. وتجب الإشارة في هذا

المجال أن التتبع الأنجع يتم عن طريق المراقبة المالية القبلية أوفي طور الإنجاز أوبطريقة بعدية من طرف ممثلي وزارة المالية وأيضا وخصوصا عبر النتائج المنشورة في المجلات الدولية وبراءات الاختراع المقدمة والعقود المنجزة.

برنامج التعاون مع جامعة هارفارد: أنشئ هذا البرنامج بتعليمات من الملك الراحل الحسن الثاني وهوجزء من البرامج الرائدة التي وضعتها جامعة محمد الخامس أكدال من أجل إشعاع أحسن للثقافة المغربية العربية الإسلامية في بلد مهم هوالولايات المتحدة الأمريكية. ويساهم عدد كبير من الأساتذة والمثقفين من العالم العربي والإسلامي في أنشطة هذا البرنامج. وقد أنجز كتاب من طرف هارفارد بمناسبة الذكرى العشرين لهذا البرنامج تحت عنوان In the shadow of the Sultan (في ظل السلطان).

ملحقة ج.م.خ.أ بأبوظبي: الهدف من إحداث هذه الملحقة هوتقوية الإشعاع الثقافي للمغرب من خلال جامعة محمد الخامس أكدال. إن هذا المشروع الذي يشكل ابتكارا في مجال التعاون العلمي والثقافي الذي لم يسبق لأية جامعة مغربية أن قامت بإنجازه من قبل، قد تم إنجازه في إطار اتفاقية صادق عليها مجلس الجامعة ويستند إلى مقتضيات القانون 01-00 الذي ينظم التعليم العالي. فهذا الإنجاز هوالثالث من نوعه بأبوظبي بعد جامعة نيويورك وجامعة السربون بباريس وهذا يظهر حجم هذا الإنجاز.

جامعة نواكشوط (موريطانيا): (صفقة مراقبة من طرف البنك الدولي والحكومة الموريطانية) هذه الصفقة جزء من صفقة عامة تهدف إلى وضع أسس الإصلاح في جامعة نواكشوط بموريطانيا ووضع نظام «أمد» (LMD) في ثلاث مجالات : علوم وتقنيات، علوم قانونية واقتصادية ثم الآداب والعلوم الإنسانية.

الصفقتان الأولتان فازت بهما جامعتان الأولى كندية والثانية فرنسية. أما المجال الخاص بالآداب والعلوم الإنسانية فقد فازت به جامعة محمد الخامس أكدال من خلال كلية الآداب والعلوم الإنسانية. ولقد أنجزت المرحلة الأولى كما كان منصوصا عليه في المشروع. أما المراحل التالية فقد عرفت شيئا من التأخر راجع إلى المشاكل السياسية التي عرفتها موريطانيا في تلك الفترة. أما التقارير المتعلقة بإنجاز كل المحطات فهي متواجدة برئاسة جامعة محمد الخامس أكدال وقد سلمت نسخة منها للجنة المجلس الأعلى للحسابات.

10. الحكامة بجامعة محمد الخامس أكدال

لقد أشار التقرير أنه ليس هناك على صعيد اللجنة البيداغوجية التابعة لمجلس الجامعة أي تتبع فعلي لاعتمادات المسالك وعدم وجود ضوابط للتقييم. غير أنه يجب التذكير بأنه من بين شروط طلب الاعتماد أوطلب التجديد التي تطلبها الجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي (CNCES) هناك تقرير للتقويم الذاتي مع العلم أن هذا التقويم الذاتي ضروري حتى بالنسبة للمسالك التي استوفت مدة اعتمادها ولم تقدم طلب اعتماد تجديدها.

لقد أشار التقرير أن مجلس الجامعة لم يناقش أبدا برنامج العمل للسنة الموالية وهذا يدل على تجاهل لطريقة عمل مجلس الجامعة خصوصا عند مناقشة ميزانية الاستثمار، حيث أن هذه الميزانية تناقش حسب المشاريع.

11. نظام المعلوميات

لقد أشار التقرير أن النظام المعلوماتي (SIGA) غير معمول به في المؤسسات التابعة لجامعة محمد الخامس أكدال؛ ويتعلق الأمر بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والمدرسة المحمدية للمهندسين والمدرسة العليا للتكنولوجيا والمدرسة العليا للأساتذة. وهذا عكس الواقع حيث أن هذا البرنامج معمول به بجميع المؤسسات باستثناء كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية التي اختارت نظاما معلوماتيا آخر طور كذلك من طرف رئاسة الجامعة.

12. الموارد البشرية والمادية والمالية

تدبير الموارد البشرية : رغم ان الجامعة لا تتوفر بعد في الواقع على استقلاليتها الإدارية والمالية، كما ينص على ذلك القانون01.00 وكما يؤكده تقرير لجنة المجلس الأعلى للحسابات نفسه فإن الجامعة قامت بعدة مبادرات تهدف إلى تحسين هذا التدبير نذكر من بينها على سبيل المثال:

- إنجاز «دليل لمؤشرات الأداء يحتوي على ما يقرب من 168 مؤشرا تغطي مجالات التكوين والبحث والحكامة والتفتح على المحيط السوسيواقتصادي وعلى المحيط الدولي. عشر مؤشرات منها متعلقة بتدبير الموارد البشرية.
- قرار إحداث مناصب مالية والتوظيف لازال من اختصاص الوزارة الوصية. رغم ذلك فإن الجامعة قامت بتحديد حاجياتها من الأساتذة الباحثين عند إنجاز مسالك جديدة بعلاقة مع المخطط الاستعجالي.
- من جهة أخرى لقد أصدرت جامعة محمد الخامس أكدال في 2008 «كتابا أبيضا» يوضح المشاكل المرحلية التي تعيشها الجامعة كالسن المتقدم للأساتذة الباحثين وأعضاء الطاقم الإداري والتقني. كما قدمته إسقاطات لوتيرة المغادرة للتقاعد لكل فئات موظفي جامعة محمد الخامس أكدال إلى حدود سنة 2020.
- في إطار البرنامج الاستعجالي، قدمت جامعة محمد الخامس أكدال مشروعا للتكوين المستمر للأساتذة الباحثين والموظفين الإداريين والتقنيين بالجامعة «مشروع العمل 15.4.1».
- لقد استفاد أعضاء مجلس جامعة محمد الخامس أكدال خلال سنة 2006-2005 من برنامج تكوين في مجال الشؤون المالية، أطره رئيسا مصلحتين في مديرية الميزانية في وزارة الاقتصاد والمالية.
- لم يوافق بعد من طرف المصالح المعنية على مشروع الهيكلة الإدارية للجامعة، الذي يتضمن مصلحة المراقبة الداخلية ذات صلاحيات محددة، بالرغم من مصادقة مجلس الجامعة على هذا المشروع.
- إن التعيينات في مناصب المسؤولية تعتبر من صلاحيات الوزير المشرف على القطاع. إلا أن غياب هيكلة إدارية للجامعة معتمدة من طرف المصالح المعنية يقف حاليا دون تفعيل هذه التعيينات.
- كما نشرت الرئاسة في 2009 كتابا تحت عنوان «تنظيم ومرجعية الوظائف والكفاءات لجامعة محمد الخامس أكدال». يصف هذا العمل بدقة وظائف وصلاحيات ومهام موظفي الجامعة.

كما استخلص التقرير أن الجامعة لم تقم بتطوير نظم فعالة لإدارة مواردها البشرية ولتحديد حاجياتها في هذا المجال ولوضع الأشخاص في المناصب المناسبة حسب مقاربة كفاءات/حاجيات.

إلا أنه، وفي غياب استقلالية إدارية ومالية حقيقية على المستوى العملي، لا يمكن للجامعة أن تقوم بمبادرات كهاته، نظرا للعدد المحدود جدا من المناصب المالية التي توضع سنويا رهن إشارة الجامعة والتي لا تكفي حتى لتعويض المحالين على التقاعد، مع العلم أن الخصاص الناتج عن المغادرة الطوعية لـ 213 أستاذ محاضر و318 موظف إداري وتقني لا يمكن تعويضه إلا في حدود 2017 إذا ما استمرت وتيرة البرنامج الاستعجالي على ما هي عليه. علاوة على أن الوزارة، وفي إطار حملات توظيف الشباب العاطل، تخصص أحيانا للجامعة كفاءات لا تتناسب وحاجياتها.

هذا مع العلم أن جامعة محمد الخامس أكدال، وفي إطار برامج التكوين المستمر، عملت دائما على دعم كفاءات مواردها البشرية. فعلى سبيل المثال، لقد نظمت التكوينات المستمرة للموظفين الإداريين والتقنيين في 2008 من خلال ست دورات في المغرب وثلاث دورات في الخارج، وذلك في مجالات المعلوماتية والموارد البشرية والحسابات والصفقات العمومية والشؤون الطلابية والتعاون.

بالنسبة للأساتذة الباحثين يتم التكوين المستمر عبر البحث العلمي والمشاركة في مدارس موضوعاتية (المدارس الصيفية أوالشتوية...) أوفي مناظرات متخصصة منظمة في الداخل أوفي الخارج من طرف مؤسسات مختلفة، كالجامعات والجمعيات العلمية والمنظمات الجهوية والدولية، الخ. وتعتبر المساهمة في المؤتمرات العلمية وسيلة مثالية لتتبع آخر التطورات العلمية، ولذلك فهي ضرورية للحفاظ على كفاءات الأساتذة الباحثين وتطويرها المستمر.

إدارة الممتلكات العقارية. يلاحظ التقرير عدم احترام المساطر في تفويت أرض في ملكية الجامعة لـ «شركة عقارية»، والأمر يتعلق في الواقع بمؤسسة عمومية (صندوق الإيداع والتدبير CDG). وقد تم ذلك لتمكينها من بناء مساكن للطلبة. وقد تم توقيع العقدة من طرف الوزارة الوصية، سعيا منها لتسهيل مهمة هذه المؤسسة العمومية. ونشير إلى أن هذه الملاحظة لم ترد في التقرير الشامل لمهمة المجلس الأعلى للحسابات.

• **إدارة المناقصات.**

أ) ملاحظات عامة. في هذا البند يقدم تقرير مهمة المجلس الأعلى للحسابات ملاحظات خاصة بست صفقات، وذلك في حين أن الجامعة كمؤسسة عمومية لا تخضع للنصوص التنظيمية للصفقات، إذ أن القرار 2-06-388 لـ16 محرم 1482 (5 فبراير 2007)، المحدد لشروط وقواعد إجراء صفقات الدولة وكذا بعض المساطر المتعلقة بإدارتها ومراقبتها، يحدد في المادة 92، «أن الصفقات وملحقاتها تخضع، بالإضافة إلى المراقبة المحددة في النصوص العامة المتعلقة بالمصاريف العمومية، إلى مراقبة وتدقيق داخليين محددين بموجب قرارات الوزير المعني. ويمكن أن تتعلق هذه المراقبة والتدقيق بتحضير وإنجاز الصفقات. وتكون المراقبة والتدقيق إجباريتين للمناقصات التي تتجاوز قيمتها خمسة ملايين درهما». وهنا نلاحظ أولا أن الوزير المعني لم يتخذ بعد هذا القرار، ثم أن الجامعة لا تتوفر حاليا على مصلحة تدقيق الحسابات الداخلية بسبب عدم مصادقة الوزير الوصي ووزير الاقتصاد والمالية على مشروع الهيكلة الإدارية.

ب) كما يلاحظ التقرير حدوث تعديلات في الأشغال المحددة في بعض المشاريع المنجزة أوالتي هي في طور الإنجاز. يجب الإشارة في هذا الخصوص إلى أن برمجة وإتمام مشاريع التهيئة والبناء التي تستجيب لحاجيات الجامعة تتطلب استثمارات ليست بالضرورة مالية. حيث يعد التأطير التقني والإداري مع التحليل المعمق للحاجيات من حيث الفضاء والزمن عناصر أساسية في هذه البناءات. وهكذا تم إنشاء وحدة تقنية مكونة من مهندس معماري وعون تقني لمتابعة مشاريع البناء التي أنجزتها جامعة محمد الخامس أكدال في حين التجأت معظم الجامعات الوطنية الأخرى إلى مؤسسة شبه عمومية تستقطع مقابل خدماتها 5 في المائة من قيمة الصفقة.

تخضع جامعة محمد الخامس ومؤسساتها لاستعجالية برمجة وانجاز المشاريع (45.000 متر مربع مغطى خلال 6 سنوات)، وهنا تكمن الصعوبة في تحديد حاجيات كل مؤسسة، بدقة وسرعة، نظرا لخاصيات كل منها وتنوع متطلبات الدراسة فيها. تضاف إلى ذلك التغيرات العديدة في التوجهات البيداغوجية التي تحدث خلال تحديد برنامج أوإنجاز المشروع. هذه التحولات في الغاية النهائية لمشروع ما تؤدي حتما إلى تغيرات في نوعية وكميات الخدمات وإلى تمديد في فترات الإنجاز يصعب التحكم فيها. كما تتسبب هذه التحولات في عدد من الأشغال المنجزة والغير واردة في المحاسبة النهائية وذلك لعدم التحكم في طريقة إدماج هذه الأعمال عند التصفية النهائية. لهذه الأسباب أيضا لا تتوافق أحيانا البرمجة الزمنية التعاقدية للأعمال والوضعية الحقيقية لتقدم الأوراش.

ويتم تسجيل هذه الزيادات والانخفاضات في محاضر اجتماعات الورشات، الموقعة من طرف المهندس المعماري وممثل مكتب الدراسات وممثل مكتب المراقبة وممثلي صاحب المشروع والجهة المستغلة أومن يمثلها، الخ. تقدم هذه المحاضر للرئيس الذي يزكيها ويعطي الضوء الأخضر للشروع في انجازها. ويكاد يكون مستحيلا في بداية المشروع تحديد الكميات التي ستضاف أوتنقص خلال انجازه وقبل المحاسبة النهائية. وهذا يعتبر نقطة ضعف أخرى في شروط تنظيم الصفقات العمومية بالجامعة.

جـ) تندرج تفاصيل الأجوبة المتعلقة بالصفقات المحددة في تقرير مهمة المجلس الأعلى للحسابات في إطار المادة ب أعلاه، وقد تم توضيحها في جواب جامعة محمد الخامس أكدال في يونيوالماضي.

د) نشير إلى أن الجامعة بذلت مجهودات كبيرة لمتابعة عمليات البناء وذلك لضمان منتوج أفضل بتكلفة أقل، مع احترام الضوابط المعتمدة في المجال. وهكذا فقد تراوحت تكلفة المتر المربع المشيد في بنايات جامعة محمد الخامس أكدال ما بين 2000 و4000 درهما، وهذه تكلفة تفضيلية مقارنة مع تلك المتداولة في السوق. ونظرا لحجم إنجازات جامعة محمد الخامس أكدال من مشاريع تهيئة وتشييد، يتبين درجة تحكم الطاقم التقني والإداري وأهمية الأموال المقتصدة.

(...)

13. خلاصة

لقد شكل تقرير المجلس الأعلى للحسابات فرصة لجميع المعنيين للتعرف مباشرة على المشاكل التي تعترض جامعة محمد الخامس أكدال في ممارسة مهامها وإنجاز مشاريعها. كما يعتبر التقرير فرصة لإدارة الجامعة للاستفادة من الملاحظات التي يتضمنها لتصحيح بعض الإجراءات والمساطر.

لكننا، نتأسف لكون التقرير لم يقم بعملية تقويم تعتمد على الأدوات المستعملة حاليا على الصعيد الدولي والتي أصبحت شائعة، ومنها تحليل SWOT الذي يحدد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والأخطار. لقد انحصر التقرير في جرد المشاكل دون إظهار مواطن القوة والفرص والأخطار.

(...)

يظهر بوضوح من خلال هذا الجواب أن جامعة محمد الخامس أكدال قامت، كلما كان ذلك ممكنا، بالاعتماد على إمكانياتها وقدراتها الخاصة لضمان آداء العديد من مهامها (تطوير برامج معلوماتية تجريبية وتحيين قاعدة معلومات المكتبة وانتقال الرئاسة إلى المقر الجديد ومراقبة وتتبع الصفقات الخ.) لتقتصد بذلك مبالغ مالية هامة. في نفس السياق، سهرت على الاقتصاد في بعض البنود، كالماء والكهرباء والهاتف، وذلك حسب توصيات وزارة المالية. لقد كان هذا التوجه دائم الحضور خلال أنشطة الجامعة سواء تعلق الأمر بالمصاريف الصغرى كتكاليف تنقلات الرئيس، أوبالأخص بالكبرى كتكلفة البناء للمتر المربع.

من البديهي أن تكون الإدارة قد ارتكبت بعض الأخطاء خلال إنجازها لمهامها المتنوعة والمتعددة، وقد يرجح ذلك ربما إلى قلة التجربة (يعتبر هذا أول فحص للجامعة من طرف المجلس الأعلى للحسابات منذ تفعيل القانون 01-00 في مايو2000)، وقد تكون ارتكبت، تحت ضغط الظروف، أخطاء في السجلات، ولكن لا يمكن أن يشكك ذلك في مدى صدقها وحسن نيتها.

عملية تصفية المصلحة المستقلة للإشهار

كانت المصلحة المستقلة للإشهار قبل تصفيتها بتاريخ 31 دجنبر 2005 تتخذ شكل مرفق الدولة مسير بصورة مستقلة (SEGMA) تابعة للوزراة المكلفة بالإعلام. وقد كانت تحتكر تسويق الوصلات الإشهارية التي يتم ادراجها بالإذاعة والتلفزة المغربية.

تم تحويل المصلحة المستقلة للإشهار والإذاعة والتلفزة المغربية إلى شركة مساهمة تسمى" الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة" بمقتضى القانون رقم 03-77 المتعلق بالاتصال السمعي البصري ، وذلك في يناير 2006.

وقد نص الفصل 54 من القانون السابق الذكر على أنه « تنتقل إلى الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة أوتوضع رهن إشارتها بدون عوض الأملاك العقارية التابعة للملك الخاص للدولة والمخصصة في تاريخ موافقة الهيئة العليا على دفتر تحملات الشركة، لأنشطة الإذاعة والتلفزة المغربية والمصلحة المستقلة للإشهار بنص تنظيمي.

كما ينص الفصل 56 من القانون السالف الذكر على أنه « تحل الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة محل الإذاعة والتلفزة المغربية والمصلحة المستقلة للإشهار في حقوقهما والتزاماتهما وعلى الخصوص فيما يتعلق بجميع صفقات الدراسات والأشغال والتوريدات والنقل وكذا فيما يخص جميع العقود والاتفاقات الأخرى ولا سيما المالية منها التي تم إبرامها قبل التاريخ المشار إليه في المادة 54. »

تبرز وضعية الحسابات المحددة بتاريخ 31/12/2005 ، الأرصدة الخاصة بحسابات الزبناء العاديين بمبلغ **95.025.026,72** درهم والأرصدة الخاصة بحسابات الزبناء المشكوك أداؤهم بمبلغ **88.913.221,11** درهم.

فيما يخص ديون الموردين المبينة بالميزان العام فقد بلغت **3.098.497,58** درهم موزعة مابين موردين مختلفين بمبلغ **3.098.497,58** درهم وموردين اقتطاع الضمان بمبلغ **382.421,94** درهم.

ومن جهة أخرى وطبقا للمقتضيات القانونية المنظمة لمصالح الدولة المسيرة بطريقة مستقلة فقد تم دفع رصيد حساب المصلحة المستقلة للإشهار بميزانية الدولة البالغ **122.634.994,56** درهم.

وقد بلغت القيمة الخام لأصول المصلحة المستقلة للإشهار (المعدات التقنية وأثاث المكتب) **24.293.044,23** درهم.

تم ترحيل هاته الأصول إلى الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بقيمة **4.354.202,60** درهم. وتم احتساب القيمة المعاكسة لتلك الأصول بميزانية الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بمثابة «منح الاستثمار الواردة».

I. ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات

• ترحيل ممتلكات المصلحة المستقلة للإشهار إلى الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بدون نص قانوني وبدون محضر

تم ترحيل ممتلكات المصلحة المستقلة للإشهار إلى الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بدون نص قانوني يحدد كيفية الترحيل كما ينص على ذلك الفصل 54 من القانون رقم 03-77 المتعلق بالاتصال السمعي البصري بالاضافة إلى ذلك لم يتم ترحيل ممتلكات المصلحة المستقلة للإشهار عن طريق محضر موقع من طرف المدير السابق للمصلحة ومدير الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة وسلطة الوصاية.

• ترحيل الديون على أساس رصيد جامع غير مدعم بوضعيات مفصلة

تم ترحيل حساب الزبائن الذي يشمل الديون المستحقة للمصلحة المستقلة للإشهار المحددة في 31/12/2005 على أساس رصيد جامع وليس على أساس وضعية ديون مفصلة ومسترسلة تحتوي على كافة المعطيات الضرورية (هوية الزبناء،

مبلغ الديون .....إلخ) وموقعة من طرف مسئولي الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة والمسئولين السابقين للمصلحة المستقلة للإشهار.

• تقصير فيما يخص متابعة ملفات النزاعات.

لقد بلغ حساب «الزبناء المشكوك أداؤهم» **88.913.221,11** درهم إلى غاية 31/12/2005 ، ويضم هذا المبلغ **38.015.237,46** درهما يخص زبونا واحدا يسمى «س.ب» وإلى غاية 31/12/2009 لم تتغير هذه الوضعية.

لم تحين الملفات القانونية لزبناء المصلحة المستقلة للإشهار المشكوك أداؤهم إلا مؤخرا من طرف المصلحة القانونية التابعة للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة والتي أصبحت بمقتضى القانون رقم 03-77 تحل محل المصلحة المستقلة للإشهار في حقوقها والتزاماتها، مما أدى إلى تأخير في اتخاذ التدابير اللازمة.

• عدم وجود الوثائق المثبتة ضمن ملفات بعض الزبناء.

لقد لوحظ أن ملفات بعض زبناء المصلحة المستقلة للإشهار لا تحتوي على الوثائق المثبتة علما بأن هؤلاء الزبناء قد استفادوا من خدمات الدعاية المباشرة والأشغال التقنية. وقد بلغت ديون هؤلاء الزبناء 11.761.178,73 درهم.

• فقدان بعض الوثائق المثبتة الخاصة بديون المصلحة المستقلة للإشهار.

لقد خسرت المصلحة المستقلة للإشهار بعض القضايا المعروضة على المحاكم والتي تهم النزاعات مع الزبناء وذلك لعدم توفر هذه المصلحة على الحجج والإثباتات اللازمة لتلك الديون. كما لم تتخذ الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة التدابير اللازمة من أجل البحث عن حجج جديدة لتلك الديون (مثل : سندات الطلب، أرشيف الإشهار.....الخ).

وقد بلغت قيمة هذه الديون 11.864.947,37 درهم.

• تقادم التدابير المتخذة ضد شركة " م ب" " M.P "

تمت إحالة ملف شركة « م ب» بعد تأخر كبير.وقد جاء الحكم الصادر عن المحكمة التجارية للدار البيضاء بتاريخ 16/05/2005 ضد المصلحة المستقلة للإشهار والسبب هوالتقادم في الإحالة على القضاء مما نتج عنه ضياع بلغ **446.520,00** درهم.

• عدم تنفيذ الأحكام الصادرة لصالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

صدرت بعض الأحكام لصالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة لكنها لم تنفذ نظرا لعدم تبليغ الزبناء المدينين أولعدم وجود عناوين المعنيين.ويتعلق الأمر بشركة «F» بمبلغ **3.062.973,30** درهم.وشركة «D» بمبلغ **2.675.031,60** درهم وشركة «M» بمبلغ **1.988.360,82** درهم.

ويلاحظ على أن المصالح المختصة للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة لم تتخذ التدابير اللازمة من أجل استخلاص المبالغ التي حكم بها لصالحها (مثل الحجز على الأصل التجاري، الحجز على الحسابات البنكية، اتخاذ التدابير ضد مسيري الشركات المدينة .....إلخ).

ونتج عن هذا التقصير خسارة مبلغ **14.826.406,48** درهم

• لم يتم تحصيل الدين المترتب على شركة " W" بالرغم من قرار المحكمة الذي جاء في صالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

تم التصريح بالتصفية القضائية لشركة « W» منذ 25/06/1998. إلا أن التدابير ضد هذا الزبون لم تتخذ إلا سنة 2003 وصدر الحكم لصالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بتاريخ 08/05/2006.

ولم يتم تحصيل مبلغ الدين المقدر ب 1.668.012,00 درهم.

• عدم تنفيذ الاتفاق بالتراضي مابين الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة وشركة "F.P"

صدر الحكم في هذا النزاع لصالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة وقد تم الاتفاق على حله بالتراضي بتاريخ 25/03/2008 إلا أنه إلى غاية أواخر 2010 لم يتم تحصيل أي مبلغ لصالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة كما لم يقم مسؤولوالشركة الوطنية بأي إجراء من أجل استخلاص مبلغ 1.646.692,48 درهم.

• عدم تحصيل الدين المترتب على شركة "C.P"

إلى نهاية 2010 لم يتم تحصيل مبلغ 38.015.237,46 درهم والمترتب على شركة «C.P» إلى نهاية 2010 وقد لوحظ أن حساب «الزبائن المشكوك في أداؤهم» المحدد بتاريخ 31/12/2005 يحتوي على العديد من الفاتورات غير المؤداة للمصلحة المستقلة للإشهار من طرف شركة «C.P» ويتعلق الأمر بالفترة الممتدة مابين 1996 و2002.

وقد تم تسجيل العديد من الملاحظات في هذا الشأن.

- لم تكن شركة «C.P» ضمن لائحة الزبناء المشكوك في أدائهم والمقدمة للمجلس الأعلى للحسابات من طرف المصلحة القانونية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.
- بلغت ديون شركة «C.P» إلى غاية 15 يوليوز 1996، ما مجموعه 20.076.675,03 درهم
- بالرغم من كون الاهمية الكبرى للديون غير المستخلصة المترتبة على شركة « C.P» ظلت هاته الأخيرة تحظى بمكانتها كوسيط من أجل ادراج الوصلات الاشهارية وبلغت ديون شركة «C.P» 32.388.668,11 درهم إلى غاية نهاية 1997.
- من أجل تصحيح هذه الوضعية قامت المصلحة المستقلة للإشهار بإبرام اتفاقيتين مع الشركة المعنية. وقد أبرمت هاتين الاتفاقيتين اللتان تحملان أيضا توقيع العون المحاسب بتاريخ 16/12/1997 و14/12/1999.

وبالرغم من كون الالتزامات المتضمنة بالاتفاقين لم تحترم من طرف شركة «C.P» فإنه لم يتم اتخاذ التدابير اللازمة ضدها.

قام المسؤولون السابقون بالمصلحة المستقلة للإشهار بعدة إجراءات من أجل إثارة الانتباه لهذه الوضعية غير العادية خصوصا لدى المسؤولون بوزارة الاتصال ووزارة المالية ولكن بدون جدوى

II. جواب الرئيس المدير العام للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

(نص الجواب كما ورد)

بعد تذكير مقتضب لمقتضيات المادتين 54 و56 من القانون 03-77 المتعلق بالاتصال السمعي البصري ومبالغ الأرصدة المحددة بتاريخ 31/12/2005 والمرتبطة بتحويل المصلحة المستقلة للإشهار عبر التقرير الأخير المتضمن للملاحظات والتوصيات التي تستدعي مجموعة من التوضيحات والتعليقات من الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة والتي تم تحديدها في النقط التالية:

1- تحويل ممتلكات المصلحة المستقلة للإشهار والإذاعة والتلفزة المغربية بدون نص تنظيمي في غياب محضر التحويل.

2- تحويل الديون على أساس رصيد إجمالي غير مدعوم ببيانات تفصيلية.

3- نقص على مستوى تتبع الملفات المتنازع بشأنها .

4- غياب وثائق الآليات بالنسبة لملفات بعض الزبائن.

5- إتلاف وثائق هامة بالنسبة لديون مصلحة الدولة ذات التسيير المستقل.

6- تقادم الإجراء المتخذ في حق شركة.

7- عدم تنفيذ احكام صدرت لفائدة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

8- عدم تحصيل دين على شركة «W» بالرغم من صدور حكم قضائي لفائدة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة .

9- عدم تنفيذ الاتفاق ألتصالحي بين الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة وشركة F P

10- عدم تحصيل دين مستحق على ذمة الشركة CP.

يمكن تلخيص أجوبة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على الملاحظات وكذا التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات بشأنها، فيما يلي :

1- تحويل ممتلكات المصلحة المستقلة للإشهار والإذاعة والتلفزة المغربية بدون نص تنظيمي وفي غياب محضر التحويل

من المعلوم أن المصلحة المستقلة للإشهار كانت تعمل كمصلحة دولة ذات التسيير المستقل تحت وصاية وزارة الاتصال حيث تم تحويلها بمعية الإذاعة والتلفزة المغربية إلى شركة مجهولة الاسم المسماة بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ، وذلك بمقتضى القانون 03-77 المتعلق بالاتصال السمعي البصري.

وتجدر الإشارة إلى أن إصدار النص التنظيمي المنصوص عليه في المادة 54 من القانون المشار إليه أعلاه يبقى من صلاحية السلطات العمومية المختصة ومن مسؤولياتها . وفي غياب هذا النص فقد تم الاعتماد في عملية تحويل جميع ممتلكات المصلحة المستقلة للإشهار على :

- بيانات مالية وأخرى متضمنة للجرد تخص كل المقتنيات المنقولة و غير المنقولة التي كانت بحوزة المصلحة المستقلة للإشهار ، تحمل تأشير ومصادقة السلطات الإدارية المختصة .
- قوائم العقارات التي تم اقتناؤها خلال 20 سنة ما بين 1986 و2005.
- الجرد العيني والشامل الذي قامت به مصالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على الصعيد المركزي والجهوي.

وقد عملت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على إسناد مهمة مراقبة وتثمين الجرد العيني للمعدات إلى مكتب معتمد للمحاسبة طبقا لمقتضيات القانون 95-17 المنظم للشركات المجهولة الاسم.

كما تم تحويل الممتلكات العقارية للمصلحة المستقلة للإشهار إلى الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة طبقا للمقتضيات الجاري بها العمل من طرف مديرية الأملاك المخزنية التابعة لوزارة المالية وقد صدر بشأن هذا التحويل قرار لوزير المالية بتاريخ 8 مايو2006.

إلا أن التثمين المحاسباتي للممتلكات العقارية لازال رهينا باستصدار نفس النص التنظيمي والذي سيحدد أيضا المعالجة الجبائية لهذه العملية .

كما تجدر الإشارة إلى أن الدولة قد تعهدت من خلال العقد البرنامج 2011-2009 المبرم مع الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة باستصدار النص التنظيمي المنصوص عليه في القانون 77-03 .

2- تحويل الديون على أساس رصيد إجمالي غير مدعوم ببيانات تفصيلية

لقد تم إعداد الرصيد الإجمالي من طرف مكتب متخصص بناءا على الوثائق المحاسباتية التي حصرتها

المصلحة المستقلة للإشهار بصفتها إدارة عمومية إلى غاية 31/12/2005 والمتعلقة ب :

- وضعية القروض الممنوحة لموظفي المصلحة المستقلة للإشهار الموافق عليها من طرف وزارة المالي. وقد اقتصر دور الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة في تدبير هذه الملفات بالسهر على اقتطاع هذه القروض من منبع أجور المستفيدين.
- قوائم زبناء المصلحة المستقلة للإشهار (العاديين ودوي النزاعات) المصادق عليها من طرف الآمر بالصرف للمصلحة المستقلة للإشهار.
- قوائم مزودي المصلحة المستقلة للإشهار مصادق عليها من طرف ا لآمر بالصرف.

وقد تم إعداد وتقديم الوثائق المحددة للرصيد الإجمالي للمصلحة المستقلة للإشهار بتاريخ 31/12/2005 وفق الطريقة المعمول بها لدى مصالح الدولة ذات التسيير المستقل بصفتها إدارة عمومية.

3- في إطار الملفات المتنازع في شأنها سارعت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة الإجراءات المهمة التالية :

- احتسبت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة في الحصيلة المحاسبية برسم 2006 مجموع الديون المترتبة عن المصلحة المستقلة الإشهار بهدف ضمان استخلاصها .
- عملا بمقتضيات القانون 03-77 ، التزمت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بالاحتفاظ بالمحامي المعتمد سابقا من طرف المصلحة المستقلة للإشهار لتمثيلها أمام جميع محاكم المملكة والإجراءات المسطرية لتحصيل الديون المترتبة لفائدة المصلحة . وقد تم تتبع هذا الملف مع المحامي طبقا للمسطرة القضائية المعمول بها والتي تتماشى وفق الوتيرة الطبيعية لتطبيق هذه المساطر القضائية.

وتجدر الإشارة إلى أن القيام بالعمليات السالفة الذكر قد تزامنت وانطلاقة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة التي كانت تستدعي تحضير وإعداد وإنشاء جميع الآليات التد بيرية المنصوص عليها في القانون 00-69 وقانون الشركات المجهولة الاسم.

4- بخصوص «غياب وثائق الإثبات بالنسبة لملفات بعض الزبناء» فتجدر الإشارة أن هذه الديون التي هي في ذمة بعض الزبائن تعود إلى سنوات عدة قبل 4 يناير 2006 وتتعلق أساسا بخدمات استفادت منها الإدارات والمؤسسات العمومية في إطار مهمة المرفق العمومي المنوطة بالمصلحة المستقلة للإشهار.

5- في موضوع إتلاف وثائق هامة ، فإن المحكمة لم تستطع البت في بعض المنازعات لعدم كفاية أدلة الإثبات ، وقد تعاملت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة مع هذه الملفات في حدود الوثائق والأرشيف المتوفرة التي وضعت رهن إشارتها من طرف المصلحة المستقلة للإشهار.

6- بخصوص التقادم الذي طال الإجراء المتخذ في حق شركة «MP » تجدر الإشارة إلى أن حكم المحكمة قد صدر بتاريخ 16 ماي 2005، أي قبل عملية التحويل الفعلي للمصلحة والإذاعة والتلفزة المغربية الذي تم بتاريخ 4 يناير 2006 .

7- فيما يخص « عدم تنفيذ أحكام صادرة لفائدة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ، يجب التذكير باستحالة تبليغ هذه الأحكام من طرف المحكمة لكون الزبائن في غياب دائم عن المقرات التي يتوفر محامي المصلحة المستقلة للإشهار على عناوينها ، وبالرغم من ذلك، فإن نفس المحامي لا زال يتابع أمر تنفيذ الأحكام لفائدة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

8- بخصوص «عدم تحصيل دين على ذمة شركة «WHY » بالرغم من صدور حكم قضائي لفائدة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ، تجدر الإشارة إلى أن هذه الشركة قد تم الإعلان عن تصفيتها قضائيا بتاريخ 25 يونيو1998 في حين لم يتم تسجيل المصلحة المستقلة للإشهار ضمن لائحة ذوي الحقوق لدى المحكمة التجارية .

بالرغم من ذلك ، فقد كلف محامي المصلحة المستقلة للإشهار بالملف سنة 2004 واستطاع استصدار حكم لفائدة المصلحة بتاريخ 24 مايو2005 ولم تتخذ إجراءات التنفيذ من طرف المحكمة إلا بتاريخ 13 يوليوز 2006.

وحين تنفيذ الحكم من طرف عون التنفيذ، لاحظ هذا الأخير، كما جاء في تقريره في الموضوع أن مقر الشركة فارغ، حيث تم إغلاقه من طرف مصالح الشرطة منذ أربع سنوات من قبل، مما استعصى معه تنفيذ الحكم.

9- عدم تنفيذ الاتفاق التصالحي المبرم مع شركة FP ، تجدر الإشارة إلى أن الاتفاق لم يتم اقتراحه على الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة إلا بعد صدور حكم قضائي لفائدتها بتاريخ 8 يونيو2006 متضمنا للحجز على ممتلكات الشركة وبيعها عن طريق المزاد العلني والذي تم تحديد تاريخه في 20 نومبر 2007، إلا أن عملية البيع لم تتم لعدم تقديم عروض لشرائها .

زد على ذلك فأن الاتفاق التصالحي لم يكن في مصلحة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة لأن الطرف الثاني اقتصر في اقتراحه على تصفية نصف الدين، وتتابع الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة مجهوداتها التفاوضية بتعاون مع محاميها من أجل التوصل إلى قرار نهائي مع الطرف الثاني لما فيه مصلحة الشركة .

10- فيما يخص عدم تحصيل دين شركة « CP » فإن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ليست معنية بهذا الملف علما أن تاريخ هذا النزاع يرجع إلى عدة سنوات مرت قبل عملية التحويل ، كما أن الحكم الذي صدر بشأنها قد تم بتاريخ سابق لعملية التحويل 2/6/2003 .

وقد خضعت الشركة المعنية للتصفية القانونية تم على إثرها بيعها في المزاد العلني والذي تحصل منه مبلغ قدره 220.000 درهم وهومبلغ ضئيل مقارنة مع مبلغ الدين البالغ 38.015.237,46 درهم مما استعصى معه تنفيذ الحكم.

ورغم ذلك فقد قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بتكليف محاميها بدراسة الإمكانات القضائية المتاحة لتحصيل هذا الدين .

المعهد العالي للإعلام والتواصل

يعد المعهد العالي للإعلام والاتصال مرفق للدولة المسيرة بصورة مستقلة تخضع لوصاية وزارة الاتصال.

وبحسب مقتضيات المرسوم رقم 2.96.60 بتاريخ 28 نوفمبر 1996 يقوم المعهد العالي للإعلام والاتصال بالمهام الأساسية التالية :

- تكوين أطر عليا مختصة في مجال وسائل الإعلام وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ؛
- تنظيم أسلاك استكمال الخبرة والتكوين المستمر ؛
- تشجيع البحث العلمي والأكاديمي في مجال وسائل الإعلام وتواصل المنظمات والهيئات ؛
- إنجاز دراسات لفائدة الإدارات والمؤسسات العمومية.

ويتوفر المعهد على المستوى البيداغوجي على أربعة(4) شعب هي : شعبة الصحافة المكتوبة، وشعبة السمعي البصري وشعبة الاتصال وشعبة الثقافة العامة.

في ما يخص المستخدمين، يتوفر المعهد على 23 أستاذا قارا و28 إداريا و9 أعوان خدمة.

أما ميزانية المعهد فقد انتقلت من 16.13 مليون درهم سنة 2006 إلى 22.25 مليون درهم سنة 2009.

لقد ركزت مراقبة تسيير المعهد أساسا على مدى إنجاز المهام الموكولة إليه وسير نظام الحكامة به وتحليل الأنشطة المنجزة وكذا التدبير المتعلق بالميزانية والشؤون المالية خلال الفترة ما بين 2004 و2009 وأيضا صيانة وتدبير بنايات المعهد والأجهزة الموجودة بها.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

➢ غياب إستراتيجية لتطوير أنشطة المعهد

لقد لوحظ أن المعهد العالي للاتصال والإعلام لا يتوفر على مخطط استراتيجي بأهداف محددة ومبينة في مخططات مفصلة للأنشطة التي يعتزم تنفيذها وللوسائل التي يجب أن يستعملها من أجل التأقلم مع التحولات السريعة التي يعرفها قطاع الإعلام والاتصال. ولوحظ أيضا أن نشاط المعهد بقي حبيس التكوين الأولي دون أن يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الجديدة للسوق.

لذا يجب أن يشهد المعهد تحولا حقيقيا من جهة عن طريق تحيين إطاره القانوني الحالي ليتمكن من القيام بكل المهام المسندة إليه، ومن جهة أخرى عن طريق إصلاح نظامه البيداغوجي وتدعيم موارده ليتكيف بشكل جيد مع تطور القطاع ومع محيطه بصفة عامة.

وبهذا الصدد يوصي المجلس الأعلى للحسابات المعهد بوضع مخطط عمل برسم الفترة 2011-2014.

➢ عدم إنجاز بعض المهام المنوطة بالمعهد

ركز المعهد نشاطه على مهمة تكوين أطر متخصصة في مجالات وسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، في حين لا يقوم إلا بشكل جزئي بالمهمة الثانية الموكولة إليه والمتعلقة بتنظيم أسلاك لاستكمال الخبرة والتكوين المستمر في مجالات تخصصه. أما بالنسبة لباقي المهام المسندة إليه فإن المعهد لا ينفذها ويتعلق الأمر من جهة بتشجيع البحث العلمي والأكاديمي في مجالات وسائل الإعلام والاتصال، ومن جهة أخرى بإنجاز الدراسات لفائدة الإدارات والمؤسسات العمومية

والجماعات المحلية والقطاع الخاص.وهذا القصور لا يسمح للمعهد بتنمية وتطوير كفاءاته في ميدان البحث ولا بالتموقع المناسب بين مصالح الدولة لتلجأ لخدماته في التكوين وخاصة في ميدان الاتصال.

لذلك فإن المجلس الأعلى للحسابات يوصي المعهد بضرورة السهر على إنجاز مجموع المهام الموكولة إليه طبقا لمرسوم إحداثه وبتنفيذها بشكل مناسب من أجل الاستجابة لضرورات ومتطلبات المحيط المتطور للمهنة.

➢ شغور منصب مدير المعهد

انعكس شغور منصب مدير المعهد من 2007 إلى 2010 سلبا على تدبير المعهد. فقد اتسم تدبير المعهد خلال هذه الفترة بغياب المبادرة الأمر الذي أضر بشكل واضح بدينامية تطور المعهد وكذا تكيفه مع التغييرات المستمرة في قطاع الإعلام والاتصال.

➢ التأخر في تنفيذ قرارات مجلس المؤسسة

أحدث مجلس المؤسسة للمعهد العالي للإعلام والاتصال بتاريخ 25 يناير 2010 بمقتضى المرسوم المشترك لوزارة الاتصال ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من ان هذا المجلس يجتمع بصفة منتظمة فإن قراراته لا يتم تطبيقها. وهوأمر يعود بحسب مسؤولي المعهد، إلى غياب موافقة الوزارة الوصية. وعلى سبيل المثال يمكن ذكر عدم تفعيل الالتزام المتعلق بصفقة تجهيز المركز الرقمي للمعهد.

➢ تدبير مصالح الكتابة العامة

إن عدم كفاية المستخدمين نوعا وعددا (بسبب الاستفادة من التقاعد أومن المغادرة الطوعية أوبسبب تغيير الإطار الإداري) لا يسمح بتدبير مناسب على مستوى الكتابة العامة.

وفي هدا الصدد، فإن غياب مسؤول عن المحاسبة له الكفاءة والمستوى المطلوبين لهذه الوظيفة قد انعكس سلبا على تدبير الميزانية والمحاسبة بالمعهد.

وبالإضافة إلى ذلك، فتدبير مصالح الكتابة العامة، أبان عن الملاحظات التالية:

- عدم إعداد البيانات المحاسبية الشهرية المتعلقة بتنفيذ ميزانية المعهد طبقا للنص المنظم لمصالح الدولة المسيرة بطريقة مستقلة ؛
- عدم مصداقية ودقة الوثائق المحاسبية (سجل غير معتنى به ولا يحترم الترتيب الكرونولوجي)
- عدم الاحتفاظ بالبيانات المحاسبية للسنوات المالية السابقة ؛
- وجود صعوبات على مستوى استغلال نظام التدبير المندمج للنفقاتGID (عدم التمكن من استعمال النظام الجديد الموضوع سنة 2010، عدم تكوين المستخدمين لهذا الغرض).

لذلك يوصي المجلس مسؤولي المعهد بالسهر على حسن سير مجلس المؤسسة. وكذا دعم وسائل وطرق تنظيم مصالح الكتابة العامة بغية تحسين مردوديتها بشكل أمثل وذلك قصد المساهمة في تحسين حكامة المعهد.

➢ عدم انطلاق العمل بمركز البحوث والدراسات المتعلقة بالإعلام واستقراء الرأي (OSIERC)

يقوم المركز المذكور والمحدث بموجب المرسوم رقم 2.96.60 بتاريخ 28 نوفمبر 1996 بإنجاز بحوث أكاديمية في مجال الإعلام والاتصال وإجراء استقراءات الرأي واستكمال تكوين الأطر الضرورية لإنجاز تلك الاستقراءات.

ويشار إلى أن هذا المركز لم ينجز أي بحث أودراسة باستثناء دراسات أنجزت في فترة تكوين الباحثين. وهذه الدراسات غير موجودة بالمركز.

فمن بين الباحثين الثمانية الذين استفادوا من التكوين لمدة ثلاثة 3 سنوات بالإضافة إلى تدريب في كندا بقي اثنين منهم فقط في المعهد. وتجدر الإشارة بأنهما لا يقومان إلا بأعمال إدارية.

لهذا، يطرح التساؤل عن جدوى تكوين المعهد للباحثين دون أن يتمكن من الاستفادة من كفاءاتهم في تطوير أنشطته في مجال البحث.

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات بضرورة التزام الإدارة الحالية بإعادة هيكلة هذا المركز وإحياء أنشطته وتطعيمه بالأطر الكفؤة واللازمة.

➢ عدم تنفيذ الاتفاقيات المبرمة سنة 2006 مع كل من شركة M2/DAEROS والشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

أبرم المعهد بتاريخ 20 دجنبر 2006 اتفاقيتي شراكة مع كل من شركة SOREAD/2M والشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بهدف تحديد إطار وأشكال التعاون في مجال التكوين المستمر لفائدة مستخدمي الشركتين.

تلتزم الشركتان، مقابل عمليات التكوين المنجزة، أن تؤدي كل منهما للمعهد مبلغا سنويا يقدر بمليون درهم في بداية كل سنة لمدة ثلاث 3 سنوات قابلة للتجديد .

وقد اتفق على أن هذا المبلغ، المقدر بستة 6 ملايين درهم (على مدى الثلاث سنوات العادية) ، سيغطي نفقات التكوين واقتناء الوسائل **الديداكتيكية** الضرورية. لكن تبين أن هاتين الاتفاقيتين، اللتين وقعهما أيضا وزير الاتصال، لم تنفذا حيث لم تنجز أي عملية في إطارهما.

وبهذا الصدد يوصي المجلس الإدارة الحالية بالتزامها بالسهر على تطبيق الاتفاقيات المبرمة مع الفاعلين (Opéra-teurs) العموميين وخاصة تلك الموقعة مع الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة وشركة SOREAD/2M.

➢ ضعف في تدبير مشروع "دعم تحديث وسائل الإعلام"

في إطار التعاون بين المملكة المغربية والجمهورية الفرنسية، أبرمت اتفاقية شراكة بتاريخ 11 دجنبر 2006 تطبيقا لتوصيات مجلس توجيه وقيادة الشراكة (COPP).

نصت الاتفاقية على إنجاز مشروع يسمى «دعم تحديث وسائل الإعلام»، يهدف إلى إنجاز بعض العمليات المتعلقة بالتكوين الأولي والتكوين المستمر لفائدة الصحافيين تهم كل وسائل الإعلام. ويرمي المشروع أيضا، عن طريق تمويل مشترك، إلى تجهيز أستوديوتلفزة المعهد بالمعدات الرقمية بمبلغ يصل إلى حوالي 5 ملايين درهم.

لكن تنفيذ هذه العمليات سجل تأخرا غير مبرر تجاوز الأربع 4 سنوات، وهوما ينم على ان المعهد لم ينتهز هذه الفرصة الملائمة لتحديث وسائله ومعداته الديداكتيكية.

• تقييم التدبير المتعلق بالميزانية والصفقات وسندات الطلب بالمعهد

➢ ضعف في التنظيم الداخلي للمعهد

أبرز تقييم مساطر المراقبة الداخلية في المعهد الملاحظات التالية :

- غياب هيكل تنظيمي يحدد مختلف الوحدات ويوزع الأعمال والوظائف بينها ؛
- غياب تحديد المهام على مستوى التنظيم الإداري والمالي للمعهد، عن طريق توزيع عقلاني للمهام والوظائف، وهذه الوضعية لا تسمح بتحديد المسؤوليات ولا بإعطاء المعلومات الصحيحة ؛
- ضعف على مستوى عمل الأجهزة الداخلية للمعهد (مجلس استكمال الخبرة والمجلس الداخلي ومجلس المؤسسة.....) ؛

- عدم وجود دليل المساطر المحدد لضوابط التدبير والإجراءات المنظمة للجوانب البيداغوجية واللوجستيكية للمعهد ؛
- ضعف نظام المعلوميات بالمعهد وهذا ما لا يسمح بتتبع ومعرفة معطيات ملائمة وموثوق بها فيما يتعلق بمجموع أنشطة المعهد. ولذا، فإن استعمال أجهزة المعلوميات ينحصر في معالجة النصوص وإدخال ونشر المعطيات المحاسبية. ونفس الأمر بالنسبة لترتيب الملفات الذي لا يتم بطريقة مضبوطة الشيء الذي تنتج عنه صعوبات أثناء البحث عن المعطيات المحاسبية والمالية.

لذلك يوصي المجلس، المعهد بضرورة تحسين وتكييف نظامه المعلوماتي والتدبيري (SIG) مع حاجياته وكذا وضع الآليات التي تسمح بتدبير فعال على مستوى دليل المساطر والهيكل التنظيمي ولوحات القيادة تبين مؤشرات المردودية على مستوى المناهج البيداغوجية وممارسات التدبير.

ضعف استهلاك الميزانية وتراكم الفوائض

انتقلت ميزانية المعهد من 16,13 مليون درهم سنة 2006 إلى 22,25 مليون درهم سنة 2009 أي بزيادة بلغت 38 %. وقد نتج هذا الارتفاع بصفة أساسية عن النقل المتتالي لفوائض الميزانية المتعلقة بالاستغلال والاستثمار من سنة إلى أخرى.

وعلى العموم تميز تنفيذ ميزانية المعهد بالضعف في الفترة الممتدة مابين 2005 و2009 إذ بلغت فقط 28 % بالنسبة للسنوات الثلاث الأخيرة. ويرجع ضعف تنفيذ الميزانية إلى غياب رؤية إستراتيجية واضحة للمعهد. ونتج عن ذلك نقل متكرر للفوائض أعطى فائضا في نهاية سنة 2009 وصل إلى 16.233.692,26 درهم.

ويحدد الجدول التالي معدلات الاستهلاك بباب «تشييد المباني» وكذا بباب «معدات تقنية ومعلوماتية» ما بين سنة 2006 و2009:

	2006		2007		2008		2009	
	تشييد المباني	معدات تقنية ومعلوماتية	تشييد المباني	معدات تقنية ومعلوماتية	تشييد المباني	معدات تقنية ومعلوماتية	تشييد المباني	معدات تقنية ومعلوماتية
اعتماد الأداء	190.000,00	5.292.787,09	1.840.000,00	4.700.000,00	2.490.000,00	6.300.000,00	2.900.000,00	8.200.000,00
إصدارات	618.211,02	4.034.671,02	539.869,20	686.808,00	359.076,00	394.298,40	300.500,85	533.107,20
الباقي	571.788,98	9.964.458,11	1.300.130,80	4.013.192,00	2.130.924,00	5.905.701,61	2.599.499,15	7.666.892,80
معدل التنفيذ	% 51,95	% 68,04	% 29,34	% 14,61	% 14,42	% 6,26	% 10,36	% 6,50

لذلك يوصي المجلس، المعهد بضرورة تنفيذ الميزانية بفعالية أكبر وبإحداث بنية مخصصة لتدبير وتتبع تنفيذ ميزانية المعهد.

- **ضعف في تنفيذ وتتبع الصفقات العمومية 2009-2004**

سندات الطلب كوسيلة وحيدة للالتزام بالنفقات منذ 2006

تجدر الإشارة إلى أن الالتزام بالنفقة بواسطة الصفقات لم يتم إلا خلال سنتي 2004 و2005 وان الفترة الفاصلة ما بين 2006 و2009 لم يلتزم فيها المعهد بأي صفقة. ولذلك فإن كل النفقات الملتزم بها في هذه الفترة قد تمت بواسطة سندات الطلب، مما يمس بمبدأ المنافسة وكذا يقلص فرص الولوج والمشاركة في الطلبات العمومية.

ويستعرض الجدول الآتي مجموع سندات الطلب وصفقات المعهد في الفترة الممتدة من 2005 و2009.

السنوات	مبالغ سندات الطلب	مبالغ الصفقات	الملاحظات
2005	2.544.953,48	4.034.724,49	مبالغ الصفقات الملتزم بها سنتي 2004 و2005
2006	2.008.394,92	3.895.002,02	مبالغ الصفقات الملتزم بها سنتي 2004 و2005 بالإضافة إلى مبالغ الصفقات الإطار المعاد الالتزام بها (سنة 2006 لم يتم الإعلان عن أي صفقة)
2007	2.161.434,20	437.467,49	مبالغ الصفقات الإطار المعاد الالتزام بها.
2008	1.495.099,40	507.457,49	مبالغ الصفقات الإطار المعاد الالتزام بها.
2009	1.736.476,80	507.457,49	مبالغ الصفقات الإطار المعاد الالتزام بها.
المجموع	9.946.355,80	9.382.108,98	

وعموما فإن أهم الملاحظات المتعلقة بالصفقات التي التزم بها المعهد هي كالتالي:

- نقص في حفظ ملفات طلب العروض ؛
- عدم تطابق محاضر فتح الأظرفة مع النماذج القانونية (أوالرسمية) ؛
- غياب الاستلام النهائي ؛
- إبعاد غير مبرر لبعض المتنافسين.

لذلك يوصي المجلس بضرورة السهر على :

- **احترام مبدأ المنافسة؛**
- **التطبيق السليم للنصوص المتعلقة بالصفقات العمومية ؛**
- **الاحتفاظ بملفات طلب العروض بالنسبة للصفقات الملتزم بها من طرف المعهد ؛**
- **استعمال النماذج (الرسمية) المتعلقة بالصفقات العمومية.**

II. جواب مدير المعهد العالي للإعلام والتواصل

(نص الجواب كما ورد)

1. المهام وإستراتيجية التطوير

• غياب إستراتيجية لتطوير أنشطة المعهد

أبرز المجلس الأعلى للحسابات في تقريره الخاص بمهمة المراقبة التي قام بها للمعهد "غياب مخطط استراتيجي بأهداف واضحة ومخطط مفصل للمهام والوسائل التي يجب تعبئتها لمسايرة التحولات المتسارعة التي يعرفها قطاع الإعلام والاتصال"

بعد تعيين المدير الجديد للمعهد في 29 نوفمبر 2010 تم اقتراح مخطط لتطوير المؤسسة حضي بموافقة الوزارة الوصية والهيئات المعنية داخل المعهد. ويهم هدا المخطط الفترة الممتدة ما بين 2011/2014.

يتمحور مخطط تنمية وتطوير المعهد حول:

- عصرنة وتحديث التجهيزات التكنوبيداغوجية وبرامج التدريس.
- التركيز على الجانب الحرفي للتكوين وملائمته مع متطلبات سوق الشغل
- الانفتاح على المحيط الوطني والدولي عن طريق جسور التعاون والشراكة .

ومند انطلاق العمل بالمخطط الجديد لتطوير المعهد. في مستهل سنة 2011. تم اعتماد المرسوم رقم 2.11.89 المتعلق بإعادة تنظيم المعهد. من طرف مجلس الحكومة المنعقد في 25 غشت 2011. المرسوم الجديد سيمكن المعهد من العمل بنظام (الليسانس / الماستر/الدكتوراه) وملائمة التكوين به مع مقتضيات القانون 00/01 المنظم للتعليم العالي. وقد شرع المعهد فعلا في تطبيق هذا التعديل ابتداء من الدخول الحالي 2011/2012 بفتح التسجيل لليسانس في "الإعلام والاتصال ووسائل الإعلام الجديدة" (3 سنوات بعد الباكلوريا) واتخاذ التدابير والإجراءات لاعتماد الماستر(5 سنوات بعد الباكلوريا) في التخصصات التالية: » الاقتصاد وإدارة وسائل الإعلام« و» الإعلام والاتصال ووسائل الإعلام الجديدة« . كما تم اتخاذ إجراءات لتنظيم البحث في الإعلام والاتصال بفتح سلك الدكتوراه بالمعهد وذلك بتنسيق مع شركاء أكاديميين على المستويين الوطني والدولي وذلك انطلاقا من الموسم 2012-2013.

وتماشيا مع توصيات المجلس الأعلى للحسابات الداعية إلى "تحيين الإطار القانوني الحالي للمعهد من أجل تمكينه من القيام بمهامه" فان وزارة الاتصال بصدد تقديم مشروع قانون لتحويل المعهد من نظام التدبير الحالي إلى مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي.

• عدم تنفيذ بعض المهام الموكلة للمعهد.

في إطار تنفيذ مخطط تنمية المعهد للفترة ما بين 2011/2014 وتماشيا مع توصيات المجلس الأعلى للحسابات. تم خلق مديرية للتكوين المستمر وهي الآن في طور الهيكلة تحت إشراف مدير المساعد بالمعهد. وهي تباشر منذ الآن تكوينات مخصصة لمهنيي الإعلام والاتصال. في إطار اتفاقيات للشراكة مع مؤسسات وطنية مختلفة(وكالة المغرب العربي للأنباء. الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة. التربية الوطنية. مؤسسات إعلامية وطنية....).

يشكل جانب البحث مكونا مهيكلا في التركيبة الجديدة للعروض البيداغوجية والأكاديمية للمعهد. إذ يتم الآن إعداد اتفاقيتان للشراكة تتعلقان بالتعاون في مجال البحث مع الجامعات الفرنسة باريس2 وباريس13 التي تتوفر على مختبرات للبحث في مجالات الإعلام والاتصال. والهدف من هذا المسعى هوتهييئ الموارد المؤهلة للتكوين والتأطير بالمعهد. من جهة. ومن جهة أخرى هيكلة البحث في المعهد وخلق مناخ للتفاعل مع المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التكوين في المغرب وفي الخارج.

بخصوص جانب الدراسات والخبرة في مجالات الإعلام والاتصال لفائدة الإدارات والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية

والقطاع الخاص كما أوصى بذلك تقرير المجلس الأعلى للحسابات. فان مخطط تنمية المعهد يتضمن مقترحات لخلق قطب " الدراسات، والبحوث والابتكار" الذي سيقوم بمهمة إعداد آليات ووسائل متابعة وتحليل حياة وسائل الإعلام والاتصال في المغرب لفائدة الغير وتعبئة الموارد والخبرات سواء على المستوى الداخلي والخارجي للمعهد وبتعاون مع المؤسسات المتخصصة في نفس المجال على الصعيدين الوطني والخارجي.

• شغور منصب مدير المعهد

في 29 نوفمبر 2010 تم تعيين مدير جديد للمعهد وفقا لإجراءات دعوة الترشيح التي أعدتها وزارة الاتصال في يونيو2010

• تأخير في تطبيق قرارات مجلس المؤسسة.

تلتزم إدارة المعهد بأن تأخذ بعين الاعتبار توصيات المجلس الأعلى بهذا الخصوص ووضع الآليات الضرورية لمتابعة حسن تنفيذ قرارات مجلس المؤسسة.

• تدبير مصالح الكتابة العامة

لقد أخذت الإدارة الجديدة للمعهد والوزارة الوصية بملاحظات المجلس الأعلى للحسابات الذي سجل بعض النقائص والاختلالات في تدبير المصالح الإدارية للمعهد. وتلتزم وزارة الاتصال وإدارة المعهد بالحد من النقص الذي تم تسجيله في تقرير المجلس، خاصة الجوانب المتعلقة بتحيين الحالة المحاسباتية وحفض الوثائق الخاصة بالتعاملات والحالة المحسباتية مع إبداء الصرامة اللازمة في استغلال نظام التدبير المندمج للنفقات.

إن الجهود المبذولة في هذا الصدد لتحقيق هذه الأهداف تهم في نفس الآن تطعيم العنصر البشري العامل في الكتابة العامة للمعهد وإعادة تأهيل الموارد الموجودة بتكوين متخصص.بالإضافة إلى إعداد وتعميم الإجراءات التي تتوافق مع النصوص الجاري بها العمل.

• شلل مركز البحوث والدراسات واستقصاء وقياس الرأي

يعرف مركز البحوث والدراسات واستقصاء وقياس الرأي، كما ورد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات، شبه شلل في أنشطته وذلك راجع بالأساس إلى غياب إطار قانوني لهذه الوحدة، نظرا للفراغ القانوني حول أنشطة استقصاءات الرأي. إن عدم وضوح الإطار القانوني للمركز هوالذي يفسر مغادرة غالبية الباحثين والأطر التي تم تكوينها للقيام بمهام البحث بالمركز للمعهد العالي للإعلام والاتصال.

في إطار مخطط العمل الذي شرع في تطبيقه بالمعهد تين أنه من المستحسن أن يتم وضع حد للوجود الصوري لهذا المركز وإعادة النظر في المهام التي كانت موكولة إليه بعد إعادة صياغتها وتأطيرها وجعلها تستجيب للحاجة الملحة إلى تطوير الدراسات والخبرة والبحوث الميدانية المتعلقة بالإعلام والاتصال.

هذه المهام يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في إطار إعادة تنظيم قطب البحوث والدراسات والابتكار الذي يعمل المعهد حاليا على إرساء دعائمه وذلك بإشراك أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية وكفاءات المعهد. بمساهمة وفي إطار اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأكاديمية ووحدات البحث والخبرة المتخصصة في هذا المجال على المستوى الوطني والدولي

• عدم تنفيذ اتفاقيات الشراكة التي عقدت بين المعهد وصورياد 2M والشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

إن العائق الأساسي الذي حال دون تنفيذ هذه الاتفاقيات يكمن في الصعوبات التي اعترضت المعهد في الحصول على ترخيص من قبل المصالح المختصة لإقامة وكالة للشساعة خاصة بالعائدات والنفقات في حساب خاص بالمعهد. وفي الآونة الأخيرة تم الحصول على ترخيص لشساعة المداخيل وبقيت شساعة النفقات دون ترخيص. وبمجرد الوصول إلى حل لهذه الوضعية يعتزم المعهد القيام بتحيين علاقات الشراكة التي تربطه بالفاعلين المهنيين الأساسيين في مجال الإعلام بمختلف مكوناته.

لقد بدأ المعهد في القيام بإجراءات ومشاورات مع مسؤولي وسائل الإعلام العمومية والخاصة (الشركة الوطنية للإذاعة

والتلفزة ، وكالة المغرب العربي للأنباء، صورياد، الفدرالية المغربية للناشرين ....) من أجل تفعيل وتقوية علاقات الشراكة مع هذه المؤسسات خاصة باقتراح وتوفير دورات تكوينية تحت الطلب تهم مهن الإعلام والاتصال. وقد تم اتخاذ بعض الإجراءات في هذا الصدد وستليها إجراءات أخرى هي الآن في طور الإعداد. يأمل المعهد بأن يعاد تجديد وتحيين الاتفاقيات المبرمة وتوسيعها لتشمل الشركاء المهنيين والمؤسسات التي تهمها الخدمات التي يوفرها المعهد.

• خلل في تدبير مشروع ''دعم عصرنة وسائل الإعلام''

لا يتحمل المعهد مسؤولية تعثر ملف "دعم عصرنة وسائل الإعلام". إذ أن مصالح التعاون الفرنسي هي التي كانت وراء هذا البرنامج الذي يندرج في إطار التعاون المغربي الفرنسي. ولأسباب خاصة تتعلق بالجانب الفرنسي فان برنامج تمويل هذه المبادرة لم يحترم ولم تعد برمجته بعد ذلك.

غير أنه فيما يخص الهدف الملح والمستعجل لعصرنة البنيات التكنوبيداغوجية للمعهد فقد تم إعداد برنامج طموح شرع في تطبيقه بفضل دعم الوزارة الوصية وتراكم ترحيل ميزانيات للسنوات السابقة.هذا البرنامج الذي سيمكن من اقتناء محطة للتلفزة الرقمية المندمجة ومحطة إذاعية رقمية جديدة وحوالي 15 وحدة متنقلة للربورتاج السمعي البصري وسيتم انجاز 85% من هذا البرنامج خلال سنة 2011.

2. تقييم تدبير الميزانية، الصفقات وأذونات الطلب بالمعهد.

• حدود التنظيم الداخلي للمعهد

لقد أخذت إدارة المعهد في الحسبان بملاحظات المجلس الأعلى للحسابات وتوصياته بخصوص ضرورة تحسين وملائمة نظام التدبير لحاجياته وعصرنة وسائل التسيير والحكامة. لهذه الغاية تم اتخاذ عدة تدابير بمساهمة مختصين وخبراء يتوفرون على كفاءة عالية. فالمعهد بصدد إعداد وتطبيق نظام مندمج لتدبير المعلومات.وبهذا الخصوص، تتم حاليا برمجة دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتقوية مهارات المتدخلين ووسائل المتابعة والتقييم.

كما أن اعتماد المرسوم الجديد المنظم للمعهد سيليه إعداد واعتماد نظام داخلي من قبل الهيئات المختصة الشيء الذي سيتمخض عنه إعداد هيكل تنظيمي وظيفي سيقدم للمصادقة عليه من قبل السلطات المعنية في أقرب الآجال.

• استهلاك ضعيف للميزانية وتراكم الفائض

استفاد مخطط تنمية المعهد 2011-2014 من تراكم فائض الميزانية كما ورد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات، الشيء الذي مكن من تمويل جزء مهم من برنامج إعادة تأهيل مرافق المؤسسة وتجهيز استوديوهات التكوين، وتقوية موارد المؤسسة من حيث التجهيزات المعلوماتية بالإضافة إلى عدد من الإجراءات التي تندرج في إطار مخطط تنمية المعهد.

من جانب أخر، فقد قرر مجلس المؤسسة خلال دورته المنعقدة في 3 فبراير 2011 بتنصيب لجنة لمتابعة تنفيذ الميزانية كما هومنصوص عليها في القانون الداخلي للمجلس، وقد عقدت هذه اللجنة اجتماعها الأول يوم 22 فبراير 2011.

يقوم المعهد العالي للإعلام والاتصال ووزارة الاتصال بإعداد عقد برنامج طموح للفترة الممتدة بين 2012-2015 لضمان تنمية المعهد على المدى الطويل، سيمكنه من قيادة برامج للتكوين وبحوث حول مهن الإعلام والاتصال على الصعيدين الوطني والجهوي ولعب دوره كرافعة للتأهيل واحترافية الممارسات الإعلامية والاتصالية ببلادنا.

• صرف الاعتمادات عن طريق أذونات الطلب منذ سنة 2006

لتفادي الاختلالات التي وردت في تقرير المجلس الأعلى للحسابات فيما يتعلق باحترام مبدأ المنافسة وتطبيق النصوص المنظمة للصفقات العمومية والقوانين الجاري بها العمل، عمدت الإدارة الجديدة إلى صياغة عروض للاثمان وفقا لنظام الصفقات العمومية والتي ستتم في غالبيتها خلال سنة 2011. ويتعلق الأمر ب:

- إعادة ترميم البناية (أشغال البناء والترميم...)
- ترميم وتهيئة مرافق الإدارة

- ترميم وتهيئة وتجهيز قاعتي الصحافة المكتوبة
- ترميم وتهيئة 3 قاعات متعددة الوسائط للتكوين الأساسي والتكوين المستمر
- تهيئة المكتبة الرقمية بالمعهد
- أشغال إعادة تأهيل مدرجي المعهد والمرافق المشتركة
- تكوين وتأهيل موظفي المعهد (التكوين المستمر)
- خلق وتجهيز مدرسة للغات بالمعهد
- صيانة وإصلاح التجهيزات المعلوماتية بالمعهد
- اقتناء تجهيزات المكاتب ومرافق التدريس
- تجهيز المؤسسة بالتجهيزات المعلوماتية
- اقتناء محطة تلفزية رقمية مندمجة (ووحدات متنقلة للربورتاج والمونتاج)
- محطة إذاعية رقمية

غرفتا الصنـــاعة التقليدية بمراكش وآسفي

أحدثت غرفتي الصنـــاعة التقليدية بمراكش وآسفي بمقتضى الظهير الشريف رقم 1.63.104 الصادر في 28 يونيو1963. وتعتبر مؤسسات عمومية تتمتع بالاستقلال المـــالي والإداري.وتخضع غرف الصناعة التقليدية حاليا لمقتضيات الظهيرالشريف رقم 1.11.89 الصادر في 17 أغسطس 2011 بتنفيذ قانون رقم 18.09 بمثابة النظام الأساسي لغرف الصناعة التقليدية.

ويسير الغرفتين كل من الجمعية العامة للغرفة والمكتب الإداري ومدير الغرفة. ومن جملة الاختصاصات المنـــوطة بهـــا :

- أن تزود الحكومة بالآراء والمعلومات المطلوبة منها حول المسائل الخاصة بالصناعة التقليدية؛
- أن تقدم ملتمساتها حول جميع الامور التي تهم الصناعة التقليدية بوجه عام أوفي دائرة نفوذ كل منها بوجه خاص؛
- أن تساعد بهبات ووصايا ومساهمات اختيارية من لدن الصناع التقليديين على إحداث وصيانة مؤسسات معدة للصناعة التقليدية؛
- أن تعين الحكومة على تعميم أساليب العمل العصرية عند الصناع التقليديين ؛
- أن تكون وسيطة بين الصناع التقليديين والتجار؛
- أن تكون وسيطة بين صناع المغرب التقليديين وبين الصناع التقليديين الأجانب؛
- أن تساعد على إنشاء تعاونيات للصناعة التقليدية وأن تشجع التعاونيات الموجودة بجميع الوسائل.

يعمل حاليا بغرفة الصنـــاعة التقليدية بمراكش 18 شخصا وبلغت ميزانيتها 18.552.784,87 درهم سنة 2009 كما يعمل بغرفة الصنـــاعة التقليدية بآسفي 09 أشخاص وبلغت ميزانيتها في نفس السنة 5.715.296,43 درهم

وقد أسفرت مراقبة المجلس الأعلى للحســـابات لكيفية تدبير غرفتي الصناعة التقليـــدية لمدن مراكش وآسفي لشؤونها عن تسجيل مجموعة من الملاحظات تهم بالخصوص تقييم المهام المنوطة بغرف الصناعة التقليدية وتدبير الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لها.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا-الجوانب المتصلة بمهام الغرفتين

أسفر تقييم مهام الغرفتين على الملاحظات التالية:

1. قصور في دور تمثيل الغرفتين

إن دور التمثيل الذي يتوقع أن تلعبه كلا الغرفتين تشوبه بعض النواقص. لعدم توفرهما على بنك بيانات خاص بالصناع التقليديين الذين يشتغلون في مناطق نفوذهما. إذ تستند الغرفتان في هذا الإطار إلى البيانات والمعلومات المقدمة من طرف بعض الأجهزة كمندوبيات الصناعة التقليدية .

هذه الوضعية تؤثر سلبا على علاقات الصناع التقليديين مع الغرفتين لعدم قدرتهما على لعب دور الوسيط من جهة فيما بين الصناع التقليديين والتجار ومن جهة أخرى فيما بين الصناع التقليديين وزملائهم الأجانب.

2. تدبير غير ملائم لأنشطة التعميم والتحسيس

تقتصر الإجراءات المتخذة في هذا السياق على تنظيم أيام تكوينية وإعلامية وتحسيسية . ويتم صرف الإعتمادات المخصصة للقيام بهذه المهمة لخدمات المطاعم وحفلات الإستقبال فقط.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الغرفتين ليس بمقدورهما تحقيق مهمة المساعدة التقنية وتعميم أدوات التواصل للعمل مع الصناع التقليديين. وقد أعزى مسؤولوالغرفتين ذلك إلى ضعف الموارد البشرية التي تعاني من بعض النواقص نخص بالذكر منها:

- هيمنة الموظفين الإداريين على حساب الموظفين التقنيين؛
- عدم وجود سياسة للتوظيف تتيح للغرفتين فرصة تلبية احتياجاتهما من الموارد البشرية المؤهلة؛
- نقص في مجال التكوين المستمر وتدريب التقنيين.

3. عدم القيام ببعض المهام

يسجل المجلس في هذا الباب عدم قيام الغرفتين ببعض المهام المنوطة بهما ونذكر منها:

أن الغرفتين لا تقوما بمهمة الوسيط فيما بين الصناع التقليديين والتجار؛

أن الغرفتين وإلى حدود الآن لا تشاركا ن في إنشاء وصيانة المنشآت الخاصة بالقطاع.

يوصي المجلس الغرفتين باتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذ المهام الموكولة إليهما.

ثانيا- تدبير برامج التدرج المهني

أحدثت برامج التكـــوين بالتدرج المهنـــي بموجب قانون رقم 12-00 الصادر بظهير رقم 1-00-206 بتاريخ 19 مـــاي 2000 والتي تتعلق بتكوين المتدرجـين بحرف بالصناعة التقليدية.

وقد قامت الغرفتان في هذا المجال بإبرام إتفاقيات مع كل من كتابة الدولة المكلفة بالتكوين المهني وكتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية.

يلخص الجدول أسفله الأهداف المتوخاة والميزانيات المرصودة لتنفيذ هذه الإتفاقيات:

	الاتفاقيا ت	تاريخ التوقيع	تاريخ بدء العمل بها	المبلغ بالدرهم	عدد المتدرجين	مدة التنفيذ
غرفة مراكش	CV29/APP/03	01/04/2003	20/01/2004	3.332.300	400	36 شهرا
	CV29/APP/05	04/06/2006	15/05/2006	3.196.200	400	36 شهرا
غرفة آسفي	اتفاقية رقم1	05/05/2003	01/11/2003	1.992.900	220	2006

وقد أسفر تقييم تنفيذ الاتفاقيات المبرمة في هذا الشأن عن الملاحظات التالية:

1. عدد المتدرجين المكونين

عرف عدد المتدرجين المكونين بحرف الصناعة التقليدية انخفاضا في المعدل وذلك بالمقارنة مع ما كان مسطرا له في الاتفاقيات بالرغم من رصد موارد مالية مهمة، إذ لم يسجل المجلس في تقييمه للاتفاقيات المبرمة من طرف غرفة الصناعة التقليدية بمراكش سوى عدد 549 متدرجا من أصل عدد 800 متدرجا المزمع تحقيقه ، أي بمعدل 68 بالمائة وبميزانية إجمالية تقدر ب 6.528.500 درهم .

كما تم تسجيل عدد 128متدرج عوض 220 متدرج المتفق عليه في إطار تنفيذ الإتفاقية المبرمة من طرف غرفة الصناعة التقليدية بآسفي، أي بمعدل 58 بالمائة وبميزانية قدرها 1.495.426.7 درهم.

2. تكلفة التكوين

تكاليف التكوين المسجلة من قبل الغرفتين تجاوزت التكاليف المرجعية التي يحددها دليل تكاليف تنفيذ برامج التدرج المهني (6000 درهم بالنسبة للنسيج والملابس، 8000 درهم لصناعة الجلود و9000 درهم للصناعة الإنتاجية). وقد بلغت تكاليف التكوين لكل متدرج في جميع الفئات بالنسبة لغرفة الصناعة التقليدية بمراكش ما قدره 9579,49 درهم في إطار تنفيذ إتفاقية رقم CV29/APP/03 وما قدره 10.003,38 درهم في إطار تنفيذ إتفاقية رقم CV/APP/05. أما بالنسبة لغرفة الصناعة التقليدية بآسفي فقد بلغت التكاليف ما قدره 11.683 درهم.

3. معدل الهدر

تم تسجيل على مستوى الغرفتين معدلات عالية لإنقطاع المتدرجين عن التكوين إذ بلغ هذا المعدل بالنسبة لغرفة الصناعة التقليدية بمراكش 32,33% (إتفاقية رقم CV29/APP/03) و30,08% (إتفاقية رقم CV/APP/05). أما بالنسبة لغرفة الصناعة التقليدية بآسفي فقد بلغ معدل الهدر 28,89%.

بالإضافة إلى الآثار الإجتماعية الناجمة عن هذه الإنقطاعات وخاصة ترك المتدرجين النظام المدرسي بدون أي تكوين ، فإن تكلفتها أثرت سلبا على ميزانيات البرامج. وقد بلغت الخسائر بالنسبة لمساهمة الدولة في تكلفة التكوين ما قدره 517.500 درهما بالنسبة لغرفة مراكش وما قدره 141.750 درهم بالنسبة لغرفة آسفي.

هذه الأرقام تدعوإلى التساؤل عن التدابير المرافقة لتنفيذ البرامج والتي بذلتها لجان التتبع لتشجيع المتدرجين لمواصلة برنامج التكوين ومعالجة أسباب التخلي عنه، مع العلم أن محاضر إجتماعات هاته اللجان لا تشير إلى هذه المشكلة .

4. التتبع التقني للمتدرجين من طرف موظفي مراكز التكوين

إن هيئة المدرسين بمراكز التكوين المكونة من تقنيين وموظفين إداريين تابعين للمندوبيات الجهوية للصناعة التقليدية بمدن مراكش وآسفي ومن مؤقتين لا تتوفر على المهارات اللازمة لتوفير تكوين ملائم في المواد التي تدرس. وقد لوحظ أن التتبع التقني للمتدرجين يتم من قبل مدرسي المواد العامة كالمحاسبة أومن طرف موظفي الغرفتين مع العلم أن هؤلاء لايملكون المعرفة اللازمة لحرف الصناعة التقليدية من أجل تقييم مدى إستيعاب المتدرجين لتقنيات كل حرفة.

هذه الوضعية من شأنها أن تضر بمصداقية مراكز التدرج المهني وبالتالي مبدأ التكوين بالتدرج الذي يعتمد على تناوب التدريب العملي في الشركات (80 في المائة من مدة التكوين) والتدريب العام في مراكز التدرج المهني (20 في المائة من مدة التدريب).

يوصي المجلس الأعلى للحسابات الغرفتين ب:

- **العمل على تحقيق أهداف الإ تفاقيات المبرمة والمتعلقة ببرامج التدرج المهني أخذا بعين الإعتبار عدد المتدرجين المكونين واحترام التكاليف المرجعية للتكوين؛**
- **تعزيز الميكانزمات المرافقة للتكوين من أجل تفادي إنقطاع المتدرجين عن التكوين؛**
- **دعم مراكز التكوين بموارد بشرية ذات مهارات بيداغوجية ملائمة لمواد التدريس والتتبع التقني للمتدرجين.**

ثالثا - الجوانب المتعلقة بالحكامة وتدبير الموارد

1. تنظيم وعمل الغرفتين

أسفر تقييم التنظيم الوظيفي للغرفتين عن الملاحظات التالية:

• غياب هياكل تنظيمية

تعمل كلا الغرفتين بدون هياكل تنظيمية رسمية هذا يقودهما إلى عدم تحديد المسؤوليات بالنسبة للموظفين التابعين لهما. وبالتالي، فإن المهام الرئيسية يتم إسنادها إلى عدد قليل من الأطر بدون تسلسل إداري محكم، مخالفة بذلك مقتضيات الفصل 9 من قرار وزير المالية والخوصصة رقم 2-0049 / DE /SPC بتاريخ 2 يناير 2003 والذي ينص على أن الهيكل التنظيمي للغرف يجب أن يكون مصحوبا بموافقة الوزير الوصي على القطاع وتأشيرة وزير المالية

• غياب نظام داخلي

حاليا لا تتوفر الغرفتان على النظام الداخلي مما يستعصي معه تقسيم المهام بين الرئاسة والموظفين

علاوة على ذلك فان الغرفتين لا تتوفران على هياكل الرقابة الداخلية ورقابة التدبير كما هومنصوص عليه في الفصل 25 من القرار الوزاري المنظم لمالية ومحاسبة الغرف المهنية المؤرخ ب 27 ماي 2005 ,

• غياب مخططات عمل سنوية والمتعددة السنوات

إن الغرفتين لا تتوفران على مخططات عمل سنوية من شأنها تحديد الأهداف والوسائل الضرورية لإنجازها وذلك طبقا لمقتضيات الفصل الأول من القرار الوزاري لوزير المالية رقم 2-2710 الصادر بتاريخ 27/05/2005 والمتعلق بالتنظيم المالي والمحاسبي للغرف المهنية. كما يظهر ذلك من خلال محاضر المجلس الإداري.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات الغرفتين ب:

- **إنجاز الهياكل التنظيمية وفقا لما هومنصوص عليه في الفصل 9 من القرار الوزاري المنظم لمالية ومحاسبة الغرف المهنية المؤرخ ب 27 ماي 2005؛**
- **إعداد مخططات عمل سنوية والمتعددة السنوات.**

• نقائص على مستوى التدبير المالي والمحاسبتي.

عدة نواقص تشوب التنظيم المالي والمحاسبي للغرفتين نذكرمنها على الخصوص:

➢ المحاسبة الإدارية

سجل المجلس الملاحظات التالية فيما يتعلق بمسك المحاسبة:

- عدم احترام مبدأ فصل المهام فيما بين مختلف المتدخلين في عمليات الإنفاق، حيث لوحظ في هذا الشأن أن الموظف المكلف بإنجاز المحاسبة الإدارية للآمر بالصرف هومن يساعد الخازن المكلف بالأداء لمراقبة الوثائق المثبتة قبل وضع تأشيرته على النفقات؛
- عدم تطبيق الغرفتين لقواعد المحاسبة العمومية، وكذلك عدم توفرهما على دليل المساطر كما هومنصوص عليه في الفصل 17 قرار وزير المالية والخوصصة رقم ي SPC / DE / 2-2710 بتاريخ 27 ماي 2009
- عدم إعداد البيانات الفصلية وإرسالها إلى الوزارة الوصية كما ينص على ذلك المنشور (شتنبر 1969) المتعلق بميزانيته ومحاسبة الغرف المهنية.

يوصي المجلس الغرفتين بما يلي :

- **إعداد البيانات الدورية لتتبع صرف الميزانية وإرسالها إلى الوزارة الوصاية.**
- **إعداد دليل لمساطر المحاسبة طبقا لمقتضيات المادة 17 من قرار وزير الإقتصاد والمالية رقم /DE / 2-0049 SPC بتاريخ 02 يناير 2003.**

محاسبة الشساعة

لقد سجل المجلس في هذا الشأن الملاحظات التالية:

- إصدار وصولات ذات كعب بدلا من وصولات ذات ارومات ؛
- تقييد المداخيل في سجل غير موقع من طرف المسؤولين ، ومخالف للنموذج المرفق لتوجيهية وزير المالية الصادرة ب 26 مارس 1969والمتعلقة بتدبير الشساعة.

بالإضافة إلى ذلك تم تسجيل تقصير على مستوى مراقبة عمل شسيعي المداخيل من جانب الخازن بالأداء. ويتجلى ذلك بعدم تسجيله الوصولات التي يتم تسليمها لهم.

وعلاوة على ذلك وبالرغم من وجود سجلات جرد المشتريات فان الغرفتين لا تعمدان إلى ترقيمها ، مع الإشارة كذلك إلى أن المعدات المقتناة مودعة في أمكنة لا تستوفي الشروط اللازمة لذلك.

يوصي المجلس الغرفتين باتخاذ التدابير التالية :

- **إصدار وصولات ذات ارومات بدلا من وصولات ذات كعب ؛**
- **الاحتفاظ بسجلات المداخيل وفقا لما هومنصوص عليه في النصوص الجاري بها العمل.**

محاسبة المواد

لقد سجل المجلس في هذا الشأن ما يلي:

- لا تحمل المعدات المقتناة من طرف الغرفتين أ رقام الجرد؛
- لا تتوفر الغرفتان على سجل لضبط مخزون المواد المستهلكة.

• تدبير النفقات

ملاحظات تهم الغرفتين

أسفرت عملية فحص الوثائق المثبتة للنفقات التي تم صرفها من طرف الغرفتين عن ما يلي:

• استلام الطلبات

استلام المواد واللوازم موضوع الطلبات من طرف رئيس غرفة الصناعة التقليدية بمراكش شخصيا. وبالتالي فإن جميع الفواتير تحمل شهادة الخدمة مشفوعة بتوقيع الرئيس في حين أن الطلبات يتم استلامها واقعيا من طرف موظفي الغرفة. هذه الممارسة تدل على ضعف كبير في الرقابة الداخلية.

يوصي المجلس الغرفتين بالإشهاد على إنجاز الخدمة من طرف الأشخاص والمسؤولين الذين قاموا باستلام الطلبيات.

تنزيل مالي خاطئ

قامت غرفة الصناعة التقليدية بمراكش بصرف بعض النفقات المتعلقة بميزانية التدرج المهني من الميزانية العامة للغرفة. ويتعلق بسندات الطلب التالية:

- سند رقم 66/2009 المؤرخ في 16/12/2009 بمبلغ قدره 13.029 درهم والمتعلق بشراء مواد أولية للتكوين؛
- سند رقم 99/2008 المؤرخ في 26/11/2008 بمبلغ قدره 20.000 درهم والمتعلق بشراء مواد أولية للتكوين؛

أما بالنسبة للحالات التي تم تسجيلها بغرفة الصناعة التقليدية بآسفي فيتعلق الأمر بما يلي :

- سند طلب رقم 70/2004 المنجز بتاريخ 10 ديسمبر 2004 والمتعلق بشراء مكتبة خشبية بمبلغ 4600.80 درهم؛

- سند طلب رقم 71/2004 والمتعلق بشراء جهاز استيريووفيديودي في دي بمبلغ 5052.00 درهم هذه التجهيزات تم تنزيلها في التنزيل المالي شراء تجهيزات معدات صغيرة من ميزانية التسيير عوض التنزيل المخصص لها أصلا في ميزانية الاستثمار أي «معدات وعتاد المكتب».

• النفقات المتعلقة بمصاريف الإيواء والإطعام

تشمل هذه النفقات مصاريف الاستقبال والإيواء والإطعام التي غالبا ما تكون غير مبررة بشكل كاف بحيث أن الوثائق الداعمة لها لا تحدد طبيعة الملتقيات موضوع النفقات وغير مشفوعة بهوية وأسماء المستفيدين.

بالإضافة إلى ذلك قامت غرفة مراكش بتحمل مصاريف إطعام وإيواء أشخاص لا تربطهم أي صلة بالغرفة . وتشمل هذه المخالفة سندات الطلب التالية:

- سند طلب رقم 18/2007 المؤرخ في 09/03/2007 بمبلغ قدره 3990 درهم والمتعلق بإيواء بعثة أطباء وذلك بناءا على مراسلة رئيس غرفة الصناعة التقليدية بتطوان بتاريخ 08/03/2007؛
- سند طلب رقم 20/2008 المؤرخ في 09/05/2008 بمبلغ قدره 9408 درهم والمتعلق بحجز غرفتين للنوم بفندق في إطار تنظيم المهرجان الوطني للمسرح بناءا على مراسلة مندوب الصناعة التقليدية بمراكش.

وعلى صعيد آخر قامت غرفة الصناعة التقليدية بآسفي بتحمل مصاريف إيواء عضوبلجنة المناقصة . ويتعلق الأمر بسند طلب رقم 40/2004، مع العلم أن هذه النفقة تتحملها الإدارة التي يمثلها.

يوصي المجلس الغرفتين باتخاذ التدابير التالية :

- **دعم سندات الطلب بالوثائق المثبتة اللازمة؛**
- **ترشيد نفقات الإيواء والإطعام.**

➢ ملاحظات خاصة بغرفة الصناعة التقليدية بمراكش

- **صفقة بناء قرية نموذجية للصناع التقليديين "بواحة سيدي إبراهيم"** يتعلق الأمر بعدة صفقات أبرمتها الغرفة من أجل بناء قرية نموذجية للصناع التقليديين «بواحة سيدي براهيم « ، وذلك بغية خلق مساحة لعرض المنتوجات التقليدية ، وتنظيم ظروف عمل الصناع. وقد أسفر تقييم هذا المشروع عن الملاحظات التالية :

- في غياب مذكرة تمهيدية تسلط الضوء على تقدير التكلفة الإجمالية للمشروع ، فإن تنفيذ الأشغال المتعلقة به تمت على شكل دفعات بناء على الموارد المتاحة خلال السنة المالية.وعليه فمنذ عام 2006 حتى يونيو2010 ، فإن تنفيذ هذا المشروع لم يتعد مرحلة الأشغال الكبرى) (Gros œuvres مع الإشارة أن المصاريف المدفوعة حتى الآن خلال هذه الفترة قد بلغت 6.665.706,00 درهم، بما فيها مبلغ 2.000.000,00 درهم الذي تحملته ميزانية المجلس الجهوي لمدينة مراكش. على المستوى التقني فإن الدراسات المعمارية وضعت على أساس تصميم شامل دون أي إشارة إلى الطريقة المزمع إتباعها عند تنفيذ الأشغال. وقد أسفرت معاينة الأشغال المنجزة عن بعض النواقص يمكن تلخيصها في ما يلي :
- تعرض الخرسانة والفولاذ لعوامل الطقس خلال فترات طويلة من دون وضع قشرة الإسمنت عليها مما تسبب في تصدع البنايات ، مع العلم أن استئناف الأشغال يتطلب معالجة تقنية للبنايات الموجودة وذلك من اجل حل مشاكل قشور الصدأ من الصلب وتفرقة الخرسانة؛
- الأجزاء التي تم تنفيذها من المشروع تعرف تفرقة) (Ségrégation في الخرسانة ولتواريخ مختلفة ، مع الإشارة إلى عدم إعداد سطوح الانتعاش مما نتج عنه خلق تصدعات واضحة في جميع أنحاء المباني ؛
- تعرف عدة أعمدة بعض التفرقة وعدم تجانس الخرسانة بسبب الخلط السيئ للمواد (الإسمنت، التفنة إلخ...) ، وغالبا ما يتم حجب هذه الحالات الشاذة بطلاء الإسمنت في وقت لاحق ؛
- وجود ألواح (Dalles) مما يهدد سلامة العمال والمستخدمين بالموقع ؛
- مجموعة من النواقص تشوب إصطفاف الأعمدة والجدران الشراعية والكمرات.

II. جواب رئيس غرفة الصناعة التقليدية لمراكش

(نص مقتضب)

طبقا للظهير الشريف بمثابة قانون رقم 194-63-1 (28 يونيو1963) المتعلق بالنظام الأساسي لغرف الصناعة التقليدية: تلعب هذه الأخيرة دورا استشاريا. فميزانيتها المحدودة لا تسمح بتحقيق أهدافها وتلبية حاجيات وانتظارات الصناع التقليديين وتنظيماتهم المهنية خاصة بالمدن التي تلعب فيها الصناعة التقليدية دورا في الاقتصاد المحلي كما هوالحال في مدينة مراكـــش. فالوسائل والإمكانات المحدودة تنعكس على جودة الخدمات المقدمة من طرف الغرف خاصة على مستوى التدبير الإداري. وبالنسبة لغرفتنا لا يتعدى الطاقم الإداري 19 موظفا وعونا والغرفة لا تتوفر سوى على 5 اطر من بينهم المدير. فالوزارة الوصية وجامعة الغرف مطالبة بالاهتمام وتنظيم دورات تكوينية لتجاوز النقص الحاصل خاصة على المستوى المحاسباتي. فقد لعبت لجان التفتيش دورا أساسيا في تجاوز مجموعة من النواقص وتطوير الأداء الإداري والمحاسباتي. ويأتي تقرير لجنتكم في الوقت المناسب لتفادي المشاكل العالقة ونعبر لكم عن شكرنا وامتناننا على الملاحظات التي أبديتموهـــا.

سنحاول جاهدين في إجابتنا على قدر المستطاع توضيح الظروف والاكراهات التي نشتغل فيها

أولا- المظاهر المرتبطة بانجاز مهام الغرفة.

1. الدور المحدود لتمثيلية الغرفة.

حتى اليوم لا نتوفر سوى على دراسة واحدة حول القطاع أنجزت بشراكة مع جامعة القاضي عياض. ويمكن أن نرجع ذلك لأسباب عدة منهـــا.

- صعوبة التحكم والتتبع لقطاع يحتل مكانة أساسية في الاقتصاد المحلي بتشغيله أكثر من نصف الساكنة النشيطة (أكثر من 120 ألف صانع يشتغلون في مدينة مراكش وحدها)
- نقص موارد بشرية (عددا وكفاءة) ومالية من اجل انجاز إحصاءات وأبحاث.
- في غياب التشريع المنظم للقطاع وأمام الفوضى وعدم الهيكلة التي يعاني منها القطاع فمن الصعوبة بمكان التوفر على معطيات واقعية ومحينـــة.
- لم تتدخل أبدا الغرفة كوسيط بين الصناع والتجار لعدة أسباب من جهة فالتجار هم تحت وصاية غرفة التجارة والصناعة والخدمات ومن جهة أخرى لم تتوصل الغرفة قط بشكاية أوطلب يدخل في هذا الإطـــار.

وللغرفة تجربة على مستوى التعاون الدولي في إطار اتفاقية الشراكة والتعاون مع غرفة المهن بكورسيكا الجنوبية إذ قام وفد من الصناع المراكشيين بزيارة لمدينة أجاكسيوسنة 2002 بهدف تبادل الخبرات مع نظرائهم الفرنسيين في استعمال المواد المحلية في المعمار التقليدي (تدلاكت والزليج).

2. ضعف تدابير التعميم والتحسيس.

أ- في الوقت الراهن لا تتوفر الغرفة لا على الموارد البشرية ولا على التأهيل والكفاءة التقنية للعب الدور الأساسي في تعميم استعمال وسائل العمل العصرية.

كذلك نظرا لتقلص موارد الميزانية نجد صعوبة كبيرة لإقناع سلطات الوصاية (الوزارة- المالية) من اجل توظيف اطر تقنية مؤهلة.

3. المهام الغير منجزة من طرف الغرفة

يقتصر تدخل الغرفة في مجال المساعدة والتوجيه للصناع الذين يبدون رغبتهم في خلق جمعيات أوتعاونيات. ويبقى مجال التتبع والمراقبة لتنظيم هذه الأخيرة من اختصاصات المندوبية الجهوية للصناعة التقليدية.

ثانيا- تدبير برامج التكوين بالتدرج

1. عدد المتدرجين المكونين

إن ظاهرة الهدر تعاني منها جميع المنظومات التكوينية فنسبة 68 في المائة المنجزة في إطار التكوين بالتدرج تبقى مشجعة إذا أخذنا بعين الاعتبار هذه المنظومة التكوينية من جهة. يجب أن لا ننسى أننا نستهدف شريحة اجتماعية هشة فهم تلاميذ غادروا في معظمهم التمدرس النظامي رغبة في منحهم فرصة ثانية فهم ينحدرون عموما من عائلات فقيرة تعاني مشاكل سوسيواقتصادية وبالتالي فهذه الفئة المستهدفة تستدعي اهتماما وتتبعا خاصا من جهة أخرى. فالقانون يقتضي التشطيب على كل المتدرجين الذين لا يحضرون الدروس النظرية وبالتالي فنسبة مهمة من الهدر ترجع لهذه الإشكالية نظرا لإهمال المتدرجين وبعد مراكز التكوين.

2. تكلفة التكوين عن كل متدرج

إن معدل التكلفة عن كل متدرج خلال إعداد ميزانية التدرج يصل إلى 4500.00 درهم. لكن في نهاية الاتفاقية نتجاوز هذا المعدل لأسباب عدة منها نسبة الهدر خاصة بالنسبة للمتدرجين المنقطعين بشهور قليلة قبل نهاية التكوين وكذا النفقات القارة كتجهيز المراكز.

3. معدل الهدر.

لقد ذكرنا في فقرة سابقة أسباب الهدر في عملية التكوين بالتدرج

4. المورد البشري للمركز والتتبع التقني للمتدرجين.

تعاني مراكز التدرج من نفس المشاكل التي تعاني منها الغرف. في الحقيقة تجربة تسيير مراكز التكوين بالتدرج من طرف الغرفة مازالت في مراحلها الأولى وتستحق التشجيع. ولكن ذلك يتطلب مواكبتها ودعمها على المستوى البيداغوجي. نعترف في غياب ونقص حاد للأطر التقنية الكفئة أننا نشتغل في الظرف الحالي بما هومتوفر من اطر بالمندوبيات وبعض العرضيين. ولقد بذلت الغرفة جهودا مضاعفة من خلال توفير 4 موظفين لمركز دار الدباغ انضاف لهم هذه السنة ثلاث اطر جديدة. ولقد تم وضع مخطط عمل سيدخل حيز التنفيذ في اقرب الآجـــــال.

لقد سبق أن قدمنا ملتمسا للسلطات الوصية من اجل وضع برامج للتكوين للطاقمين الإداري والبيداغوجي منذ ثلاث سنوات. وبعثنا تذكيرا لوزارة التكوين المهني في هذا السياق. وتوصلنا مؤخرا برد تعبر فيه عن تحضيرها لبرنامج سيرى النور عما قريب.

ثالثا- المظاهر المرتبطة بالحكامة وتدبير الموارد.

1. تنظيم وأشغال الغرفة

• غياب الهيكلة الإدارية.

نعترف بجهلنا تواجد هذه القرارات والتي لم نتوصل بها. وسنأخذها بعين الاعتبار. بالرغم من ذلك يجب عدم نسيان المستوى المتواضع للموارد البشرية والنقص الحاصل في عملية التكوين المستمر والتي تشكل عائقا كبيرا أمام إنجاح تطبيق الهيكلة. كما أن غياب تعويضات وضعفها في حالة وجودها لا تحفز الموظفين على بذل مجهودات. فباستثناء المدير الذي يتلقى تعويضا شهريا هزيلا والمحدد في 500.00 دهم كتعويض عن مهام المسئولية الإدارية لا يتناسب والمهام الكثيرة والمسئولية الجسيمة الملقاة على عاتقه في عمله اليومي. ويبقى الحل هوالرفع من تعويضات المدير وخلق تعويضات للأطر التي ستشرف على الأقسام والمصالح.

وهناك دراسة في طور الانجاز من اجل وضع هيكلة إدارية ستطبق في جميع الغرف ولم ننتظر. بحيث وضعنا هيكلة غير

رسمية حتى نتمكن من بلوغ تنظيم جيد وتوزيع عقلاني للمهام. ولكن للأسباب السالف ذكرها، يصعب تحقيق المبتغى في الظروف الحالية.

• غياب نظام داخلي.

الغرفة تتوفر على نظام داخلي تم التصويت عليه من طرف الجمعية العامة سواء بالنسبة لمجلس الغرفة المنتخب سنة 2003 أولسنة 2009.

• غياب مخططات عمل سنوية أوالمتعدد السنوات

في الحقيقة وفي ظل الافتقار لموارد بشرية ومالية اكتفت الغرفة بلعب دور استشاري وتحسيسي للصناع. فالغرفة تعمل منذ سنين على وضع برامج عمل كل ثلاث أشهر يتم عرضه خلال كل دورة على أنظار الجمعية العامة.

ولكن بفضل الإستراتيجية المعتمدة من خلال رؤية 2015 تم وضع مخططات جهوية للقطاع لمدة 5 سنوات وهوما جعل الغرفة تتوفر اليوم على مخطط لتنمية القطاع ما بين 2010و2014 .

2. النظام المحاسباتي للغرفة.

• المحاسبة الإدارية:

في الحقيقة فالوضعية الدورية لاستهلاك الإعتمادات لا تنجز بشكل مستمر وفي مواعيدها. وسنأخذ بعين لاعتبار هذه الملاحظة وتجاوز التقصير مستقبلا.

كما سنأخذ بعين الاعتبار ملاحظتكم حول وضع محاسبة عامة.

• محاسبة شساعة المداخيل.

لقد تم سن نظام شساعة المداخيل ابتداء من سنة 2005 دون أن يواكب ذلك تكوين للأشخاص الذين عينوا للإشراف على هذه العملية وهذا ما دفعهم للعمل بشكل عفوي وكان الأساس هوالعمل بطريقة يتم بها تفادي كل تجاوز أواختلاس لذلك وزعت المهام بين مختلف الأطراف. فتكلف المدير بالإشراف على توزيع البطائق والشواهد للأشخاص المكلفين بالتسجيلات. ويبقى هؤلاء مسئولين عن أي خصاص أوفارق بين البطائق والشواهد المسلمة لهم وتلك المدونة في دفتر التسجيلات. ويبقى الشسيع مسئولا عن مجموع المداخيل للبطائق والشواهد المسجلة، بالرغم من ذلك سنأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتكم من اجل تدبير شفاف ومحكم لشساعة المداخيل. وابتداء من فاتح يناير 2011 ، حاولنا معالجة هذه الإشكالية بخلق وصولات مستنسخة لجميع الوثائق المسلمة بمقابل مرقمة وموقعة من طرف الآمر بالصرف والخازن المكلف بالأداء.

كما أننا سنعمل على وضع سجل مرقم وموقع عليه ونعترف أيضا بان المراقبة لا تتم بشكل دوري بالرغم من احتفاظنا بجميع الوصـــولات. وبدءا من هذه السنة ستتم مراقبة شهرية مع تحرير محضر موقع من الأطراف المعنية مع تتبع دوري للأمر بالصـــرف .

• المحاسبة المادية العينية

لقد بذلنا جهودا مضاعفة لتدارك النقص الحاصل في هذا المجال والمتراكم منذ سنين عدة. وبدءا من سنة 2009 أصبحت كل ممتلكات الغرفة مسجلة في جرد مرقمة بدقة.

• فحص صحة وسلامة النفقات.

- تسليم الخدمات

سنعمل على تفويض مدير الغرفة الإشراف على توقيع المستندات الخاصة بتسليم الخدمات.

• صرف اعتمادات من بنود مغلوطة.

لا يتعلق الأمر بصرف اعتمادات من بنود خطأ لكن كما تعلمون فالاعتمادات المبرمجة في ميزانية التدرج المهني مبرمجة ومصنفة من طرف وزارة التكوين المهني. بالنسبة لميزانية التسيير فالنفقات المرتبطة بالتكوين(تعويضات الصناع والمكونين، نفقات تكوين الصناع، الاستقبال والإطعام، الهاتف والوقود والتأمين) هي المسموح بها فقط. كل النفقات الأخرى بما فيها نفقات الأطر الإدارية واقتناء المواد الأولية تتحملها الغرفة لذلك فنفقات اقتناء المواد الأولية تتم من ميزانية الغرفة السنوية.

• النفقات المتعلقة بالاستقبال والإطعام.

بشأن كل نفقة نعمل على توضيح طبيعة التظاهرة ولائحة الحضور بتوقيعاتهم، كما هوالشأن لدورات الجمعية العامة أوالأيام الدراسية والتحسيسية.

أما بخصوص استقبال وفد من الأطباء فكان ذلك في إطار التحضير لتظاهرة اجتماعية والمتمثلة في تنظيم أيام خاصة بالفحوصات الطبية في عدد من التخصصات بالمجان لفائدة الصناع التقليديين بمراكش.

إن المهرجان الوطني للفنون الشعبية تظاهرة وطنية تجلب عددا كبيرا من السياح وكما تعلمون كل نمولعدد السياح يشكل فرصة أكثر لترويج المنتوج التقليدي. في هذا السياق حاولنا المساهمة في تنظيم هذه التظاهرة لدورها في تسويق المنتوج التقليدي.

• ملاحظات خاصة بالغرفة.

الصفقات المتعلقة بالقرية النموذجية للصناع التقليديين بواحة سيدي إبراهيم.

في البداية وحتى نفهم المشاكل التي يواجهها هذا المشروع وجب الرجوع إلى مرحلة بلورته.

لقد عرف قطاع الصناعة التقليدية تطورا ملحوظا منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي وبوتيرة تصاعدية. فالحاجة والطلب على فضاءات للإنتاج تزايد بشكل مستمر، والتوسع العمراني لم يأخذ بعين الاعتبار تلك الحاجيات ولا الاستجابة لها بالرغم من إلحاح الغرفة ومطالبتها بذلك في عدة مناسبات.

وكان إلزاما أن تأخذ هذه الأخيرة وتبرمج انجاز مشروع يلبي ولوجزءا من تلك الحاجيات.

وبدأ البحث عن فضاء ملائم منذ سنة 1997 حتى سنة 2003 ليستقر الأمر على كراء بقعة أرضية مساحتها 6 هكتارات من الأملاك المخزنية والمتواجدة في المدار السياحي للنخيل الشمالي بجماعة واحة سيدي إبراهيم بمبلغ سنوي محدد في 20.000.00 درهم وكانت أطماع مسئولي الجماعة والمستثمرين الخواص عقبة كبيرة في الحصول على تلك البقعة انضافت لها فيما بعد تعقيدات المساطر الإدارية بدءا باللجنة الاستثنائية، مرورا بموافقة الوكالة الحضرية ووصولا إلى منح الترخيص من مصالح الجماعة التي استغرقت ثلاث سنوات. وبذلك مرت 6 سنوات ما بين اتخاذ قرار انجاز المشروع وتحديد تكلفته ومرحلة بدء الأشغال، كما أن بنود الاتفاقية الموقعة مع الأملاك المخزنية كانت مجحفة، وقد اشترطت بدء الأشغال في اجل 6 أشهر من توقيع الاتفاقية وانجاز المشروع في اجل أقصاه سنتين.

وبالتالي كان الهم الأساسي هووضع يد على الفضاء والانطلاق في أشغال التهيئة بالرغم من ضعف الموارد المالية المتوفرة آنذاك وبين فترة اتخاذ قرار انجاز المشروع وفترة بدء الإشغال كان لزاما مراجعة التكلفة الإجمالية للمشروع.

ولقد خصصت الصفقة الأولى لانجاز أشغال التهيئة بينما خصصت الصفقة الثانية لبناء حائط حول بقعة 6 هكتارات.

الصفقة الثالثة: أنجزت في إطار مساهمة مجلس جهة مراكش تانسيفت الحوز في انجاز المشروع تم من خلالها بناء الدكاكين وجزء من المشاغل. ولقد أشرفت المصالح التقنية للولاية على انجاز هذا الشطر من الأشغال، وفي هذا الشطر توجد مجموعة من الملاحظات، والتي أقرتها لجنتكم من بينها تعرض الاسمنت المسلح والحديد للصدأ والسبب يعود لتدخل احد الجيران وهووزير سابق للصناعة التقليدية لتوقيف أشغال بناء سقف الطابق العلوي بعد وضع الحديد

بذريعة أن بناءه سيعتدي على حرمة منزله. وبالرغم من تفسيرنا له أن الحائط الخارجي لا يتوفر على نوافذ وليس هناك سلم يمكن الصعود منه للسطح أصر على موقفه وتقدم بشكاية شفوية لمصالح الولاية. وبما أن هذه الأخيرة كانت المشرفة على المشروع في ذلك الشطر فضلت الطريق السهل وأكملت اعتمادات الصفقة في جانب آخر وتركت ذلك الحديد عرضة للصدأ والتلف وبالتالي فان الغرفة لا تتحمل فيه أدنى مسؤولية.

فنحن واعون بالمشاكل التقنية المترتبة على التوقف المتكرر للأشغال. ومن اجل تجاوزها، وقبل استئناف الأشغال تم اللجوء إلى مختبر من اجل فحص مختلف الأجزاء التي تم بناؤها للتأكد من سلامتها واستجابتها للمعايير المطلوبة. وبعد ذلك تم تحديد النقاط الواجب معالجتها بمعية مكتب الدراسات والكيفية والمواد الواجب استعمالها. ولقد قامت المقاولات بتنفيذ كل توصيات المختبر ومكتب الدراسات.

إن انجاز مشروع من هذا الحجم يتطلب إمكانات مالية كبيرة تعجز الغرفة عن توفيرها من ميزانيتها في آجال معقولة. إن النقص في التمويل هوالسبب الرئيسي في المشاكل التي واجهها هذا المشروع والواردة في تقريركم. فالوزارة الوصية والمؤسسات المنتخبة الجهوية والإقليمية مطالبة بدعم هذا المشروع. في هذا السياق يرتقب في المخطط الجهوي للقطاع 2010-2014 مساهمة مجلس الجهة بثلاثة ملايين درهم ومجلس العمالة بمليوني درهم. ونحن الآن في طور دراسة تتمة تمويل باقي المشروع من طرف الوزارة الوصية التي ستتكلف بتمويل باقي الأشغال في أحسن الآجـــــال.

III. جواب رئيس غرفة الصناعة التقليدية لآسفي

لم يدل رئيس غرفة الصناعة التقليدية بآسفي بأي تعقيب حول الملاحظات التي تم تبليغها إليه.

IV. جواب وزير السياحة والصناعة التقليدية

(نص مقتضب)

أولا - المظاهر المرتبطة بقيام الغرفتين بالمهام الموكولة إليهما

الدور المحدود لتمثيلية الغرفتين

لأجل تجاوز الخصاص المتعلق بتوفر الغرف على المعطيات الإحصائية حول الصناع ومقاولات الصناعة التقليدية، قامت كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية بإحداث سجل للصناع التقليديين ومقاولات الصناعة التقليدية بغرف الصناعة التقليدية المتواجدة بأقاليم الشمال كتجربة نموذجية (نظام معلوماتي)، والتي هي في طور التعميم ابتداء من 2011 على باقي غرف الصناعة التقليدية ، وهذه العملية ستمكن غرف الصناعة التقليدية من التوفر على بنك للمعطيات حول الصناع التقليديين ومقاولات الصناعة التقليدية .

ضعف تدبير أنشطة الغرفتي:

في إطار تحسين تدبير شؤون غرف الصناعة التقليدية وخاصة تقوية قدرات الموارد البشرية ، فإن كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية تواكب جامعة غرف الصناعة التقليدية لإعداد مرجع للوظائف والكفاءات ، لأجل إرساء سياسة واضحة لتدبير الموارد البشرية بغرف الصناعة التقليدية من جهة ، ومن جهة أخرى إعداد مخطط مديري للتكوين المستمر لفائدة أطرها.

هذا وفي إطار توظيف حملة الشهادات ، فإن الحكومة عينت 6 أطر عليا جديدة في كل غرفة ، مما سيمكن من رفع نسبة التأطير بهذه المؤسسات .

المهام غير المؤمنة من طرف الغرفتين

إن مهام غرف الصناعة التقليدية الواردة بالظهير الشريف رقم 1-63-194 بمثابة النظام الأساسي لغرف الصناعة التقليدية تتسم بالعمومية وعدم الدقة، ولتجاوز هذه الإشكالية، فإن كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية وضعت مشروع قانون جديد لهذه المؤسسات يحدد بوضوح مهامها ويدعم دورها في التنمية المحلية، ولقد تمت المصادقة على مشروع القانون من لدن البرلمان بتاريخ 14 يونيو2011 .

ثانيا - تدبير برامج التكوين بالتدرج

1. عدد المتدربين المكونين

إن غرفتي الصناعة التقليدية بمراكش وآسفي ترجعان سبب ضعف عدد المتخرجين مقارنة مع العدد المبرمج بالاتفاقيات إلى غياب مكونين مؤهلين وغياب فضاءات مناسبة للتكوين وكذا ضعف التعويضات المخصصة للمكونين المؤقتين.

وفي هذا الصدد، سيتم بذل المزيد من الجهود لتقليص الفوارق بين الأهداف والمنجزات، إلا أنه يتعين الأخذ بعين الاعتبار كون غرف الصناعة التقليدية لا تتوفر على الخبرة اللازمة في تدبير وتسيير عملية التكوين.

2. تكلفة التكوين لكل متدرج

إن التكلفة المرجعية للتكوين المحددة في 9000 درهم لمدة سنتين لم يتم تحيينها منذ انطلاق برنامج التكوين بالتدرج سنة 2000، بالرغم من الزيادات التي عرفتها المواد الأولية ومصاريف التأمين والطبع واللوحات التعريفية وتنظيم الندوات....

غير أن الفرق المسجل فيما يخص تكلفة التكوين على مستوى غرفة الصناعة التقليدية بآسفي يعود إلى :

غياب دليل المساطر لتدبير هذا البرنامج:

إن برنامج التكوين بالتدرج يعتبر أول تجربة بالنسبة لغرف الصناعة التقليدية؛

النسبة العالية للهدر.

3. نسبة الهدر

يعود هذا المشكل إلى غياب سياسة لتوجيه الشباب تستجيب لمؤهلاتهم ولها قدرة على تحفيزهم. وللحدمنه ، تم اتخاذ تدابير مصاحبة لتقليص نسبة الهدر من خلال الإجراءات التالية :

تقليص مدة التكوين من سنتين إلى سنة همت 60% من الحرف التي يتم فيها التكوين بالتدرج.

إحداث خلية إعلامية في مجال التكوين بالتدرج على مستوى كل غرفة لأجل التوجيه وتقديم النصح.

4. موظفومراكز تكوين المتدربين والتتبع التقني للمتدربين

يعود مشكل النقص في الكفاءات المهنية بالأساس إلى غياب المناصب المالية لسد الخصاص الملحوظ في هذا المجال. ولتجاوزه، فقد تم في إطار البرنامج الإستعجالي للتكوين المهني، تنفيذ عملية ترمي إلى تقوية المؤهلات البيداغوجية والتدبيرية لموظفي مراكز التكوين بالتدرج.

ومن جهة أخرى، هناك برنامج مهم للتكوين ينبني على مقاربة للكفاءات ومراجع للتكوين لجميع الحرف التي تم تحديدها في إطار البرنامج الاستعجالي للتكوين بالتدرج، وهوالآن في طور الإنجاز بشراكة مع الحرفيين.

إن التتبع البيداغوجي للتكوين بالتدرج بما فيه تنظيم الامتحانات النهائية هومن اختصاص مراكز التكوين بالتدرج. أما بالنسبة لتتبع خريجي التكوين بالتدرج فإنه يتم على المستوى الوطني من طرف السلطة الحكومية المكلفة بالتكوين المهني.

ثالثا - المظاهر المرتبطة بالحكامة وتدبير الموارد

1. تنظيم وتسيير الغرفتين

غياب منظام

في إطار تحسين آليات تسيير غرف الصناعة التقليدية وتحفيز موظفيها، فإن كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية تواكب جامعة غرف الصناعة التقليدية في إعداد مرجع للوظائف والكفاءات، الذي يهدف من بين ما يهدف إليه، إلى وضع منظام إداري خاص بغرف الصناعة التقليدية.

غياب نظام داخلي

إن القانون رقم 18-09 بمثابة النظام الأساسي لغرف الصناعة التقليدية والذي تمت المصادقة عليه من طرف البرلمان بتاريخ 14 يونيو2011 ينص على ضرورة توفر كل غرفة على نظامها الداخلي، وستحث كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية الغرف على تطبيق هذا القانون بمجرد صدوره بالجريدة الرسمية.

فيما يخص الإفتحاص الداخلي ومراقبة التدبير، فإن كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية ستحث الغرفتين على تطبيق المادة 25 من قرار السيد وزير المالية والخوصصة رقم 2710-2 الصادر بتاريخ 27 ماي 2005.

غياب برامج عمل سنوية أومتعددة السنوات

إن المخطط المديري للتكوين المستمر لأطر غرف الصناعة التقليدية المشار إليه أعلاه ، سيمكن كذلك غرف الصناعة التقليدية من التوفر على كفاءات في ميداني التدبير والتخطيط ، مما سيكون له الأثر على تحسين برمجة وتتبع وتقييم البرامج التنموية.

2. نظام المحاسبة للغرفتين

إن الملاحظات المتعلقة بالمحاسبة الإدارية والمواد وشساعة المداخيل تعود حسب الغرفتين إلى غياب الأطر المؤهلة والكفاءات في هذا الميدان.

ولتجاوز هذه الوضعية، فإن كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية تواكب جامعة غرف الصناعة التقليدية في إعداد دليل للمساطر المحاسباتية والإدارية، الذي سوف يمكن غرف الصناعة التقليدية من تعزيز قدراتها على تدبير أحسن لمحاسباتها، كذلك فإن التوظيفات الجديدة للأطر العليا التي تمت بغرف الصناعة التقليدية من شأنها أن تساهم في تحسين أدائها في هذا المجال.

3. مراقبة مشروعية النفقات

ملاحظات تهم الغرفتين

استلام المشتريات

إن كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية ستدعوالغرفتين إلى ضرورة تطبيق توصية المجلس الأعلى للحسابات الرامية إلى التصديق على الخدمات المنجزة من طرف الأشخاص الذين استلموا المشتريات.

خطأ في التنزيل المالي

بالنسبة لغرفة الصناعة التقليدية بمراكش ، فإن الأمر لا يتعلق بخطأ في التنزيل المالي ، لأن سطور الميزانية المتعلقة بالتكوين بالتدرج تم تحديدها من طرف وزارة التشغيل والتكوين المهني.

أما بالنسبة لغرفة الصناعة التقليدية بآسفي، فإن الإقتناءات المسجلة في باب « شراء معدات صغيرة وتجهيزات » تدخل في صنف التجهيزات .

النفقات المتعلقة بالإيواء والإطعام

حسب الغرفتين فإن أغلب الاستقبالات والحفلات تتم بمناسبة الاجتماعات الرسمية التي تنظمها الغرفة.

وفي هذا الصدد، فإن كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية ستدعوالغرفتين إلى تطبيق توصية المجلس الأعلى للحسابات الرامية إلى إرفاق الطلبيات بالوثائق التبريرية، ومن جهة أخرى ترشيد نفقات الإيواء والإطعام.

رابعا - ملاحظات خاصة بغرفة الصناعة التقليدية بمراكش

الصفقات المتعلقة ببناء قرية الصناع التقليديين بواحة سيدي إبراهيم

إن غرفة الصناعة التقليدية بمراكش تؤكد على أن إنجاز هذا المشروع يتطلب موارد مالية مهمة غير قادرة على توفيرها بإمكانياتها الذاتية وبالتالي على إنجاز المشروع خلال مدة معقولة ، لذلك فإن الغرفة تطالب بمساهمة كل من الوزارة الوصية والمؤسسات الجهوية لإتمام هذا المشروع.

أما بالنسبة للمشاكل التقنية المتعلقة بالبناء التي تم الوقوف عليها، فإن غرفة مراكش ترجع أسبابها إلى توقف أشغال المشروع لمدة طويلة. كما أنها تتعهد بإجراء خبرة من طرف مختبر مختص قبل استئناف الأشغال.

الفصل الثاني : تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات

في إطار تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات تمت مراسلة بعض الأجهزة وكذا السلطات الحكومية المعنية بغية معرفة مآل التوصيات التي وجهت إليهم.

1. تتبع التوصيات الواردة في المذكرات الاستعجالية للرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات : المذكرة الاستعجالية المتعلقة بالجمع بين معاش التقاعد والأجر الممنوح عن ممارسة نشاط مهني

تطبيقا لمقتضيات المادة 11 من القانون 99-62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، وجه المجلس الأعلى للحسابات بتاريخ 20 فبراير 2007، مذكرة استعجالية إلى السلطات المختصة تم نشرها في التقرير السنوي 2007، يلفت من خلالها الانتباه إلى استمرار استفادة بعض متقاعدي الإدارة العمومية من معاش الصندوق المغربي للتقاعد في الوقت الذي يتلقون زيادة على ذلك أجرا عن قيامهم بنشاط تعاقدي لدى بعض مؤسسات الدولة، الأمر الذي يتعارض مع مقتضيات الفصل الثاني من القانون رقم 99 - 77 الصادر بشأن تنفيذه الظهير الشريف رقم 01.01.38 بتاريخ 15 فبراير 2001 المنوع بموجبه الجمع بين الأجرة والمعاش أو أي إيراد آخر يدخل في حكمه.

وقد تمت الإشارة، كذلك، إلى أن صرف الأجور الممنوحة للمتقاعدين يتم بناءا على عقود مبرمة بين الجهاز والمتقاعدين في إطار القانون الخاص، وكذا عن طريق اللجوء إلى أساليب أخرى لصرف رواتب وأجور بعض المتقاعدين كاستعمال حسابات خارج الميزانية والحسابات الخصوصية للخزينة أو ميزانيات المقاولات العمومية.

فبالرغم من كون هذه الممارسات تلحق بصناديق التقاعد خسارة موارد مالية مهمة ، فقد سجل المجلس الأعلى للحسابات، من خلال مهام مراقبة التسيير التي قام بها لدى بعض الأجهزة العمومية، استمرار اللجوء إلى مثل هذه الممارسات، في الوقت الذي تواجه فيه صناديق التقاعد مجموعة من الصعوبات والتحديات.

هذا، وفي إطار تتبع مآل التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات، وجه الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات رسالة إلى كل من رئيس الحكومة ووزير الاقتصاد والمالية من أجل موافاته بالإجراءات التي تم اتخاذها والتدابير التي تم القيام بها من طرف المصالح المختصة بغية وضع حد لهذه الممارسة.

2. تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات في إطار مهام مراقبة التدبير

شملت عملية تتبع التوصيات التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2010 ما مجموعه 28 جهازا خضع لمراقبة المجلس برسم سنة 2008. وقد توصل المجلس بأجوبة 24 جهازا منها.

و يقدم الجدول التالي توزيع هذه التوصيات وكذا التقييم الذي أعده المجلس على أساس التصريحات والإثباتات المقدمة من طرف الأجهزة العمومية المعنية.

الجهـــــــــــــاز	عدد التوصيات	عدد التوصيات المنجزة		في طور الإنجاز		غير منجزة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
وكالة إنقاذ مدينة فاس	6	5	83%	1	% 17	0	% 0
برنامج تزويد الساكنة القروية بالماء الصالح للشرب	10	4	% 40	6	% 60	0	% 0
وكالة الحوض المائي لأبي رقراق والشاوية	25	11	% 44	14	% 56	0	% 0
وكالة الحوض المائي لسوس	27	11	% 41	16	% 59	0	% 0
وزارة الاتصال	5	5	% 100	0	% 0	0	% 0
غرفة الصيد البحري لأكادير	7	1	% 14	0	% 0	6	% 86
غرفة الصيد البحري للدار البيضاء	7	2	% 29	0	% 0	5	% 71
غرفة الصيد البحري للداخلة	7	0	% 0	0	% 0	7	% 100
غرفة الصيد البحري لطنجة	7	0	% 0	0	% 0	7	% 100
المندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر	26	10	38%	14	54%	2	8%
المغربية للألعاب والرياضات	20	18	90%	2	10%	0	0%
مكتب المعارض للدار البيضاء	12	6	50%	5	42%	1	8%
المكتب الوطني للمطارات	9	1	11%	8	9%	0	0%
الشركة الوطنية للنقل واللوجيستيك	10	2	20%	7	70%	1	10%
وزارة الطاقة والمعادن- تسعيرة المواد البترولية	7	0	0%	0	0%	7	100%
القرض الفلاحي للمغرب	23	0	0%	0	0%	23	100%
المركز الاستشفائي محمد السادس بمراكش	6	0	0%	6	100%	0	0%
المركز الاستشفائي الحسن الثاني بفاس	6	4	67%	2	33%	0	0%
المركز الوطني للبحث العلمي والتقني	19	3	16%	16	84%	0	0%
جامعة القاضي عياض بمراكش	24	5	21%	5	21%	14	58%
وكالة التنمية الاجتماعية	10	6	60%	2	20%	2	20%
مكتب تنمية التعاون	10	6	60%	3	30%	1	10%
الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط - سلا - زمور- زعير	27	7	25%	15	56%	5	19%
الوكالة الحضرية للرباط وسلا	12	7	60%	5	42%	0	0%
المجمـــــــــــــــوع	322	114	% 35	127	% 40	81	% 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن المجلس أصدر 322 توصية، تم تنفيذ 34% منها من طرف الأجهزة المعنية وأن 40% منها لا زالت في طور الإنجاز، في حين لا تتعدى التوصيات التي لم يتم تنفيذها بعد نسبة 25 %.

وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الإنجاز تجاوزت 80% بالنسبة لجهازين فقط، ويتعلق الأمر بالمغربية للألعاب والرياضة (90%) ووكالة إنقاذ مدينة فاس والتخفيض من الكثافة (83%).

ويظل تطبيق التوصيات بشكل تام من طرف بعض الأجهزة ضعيفا بل منعدما، حيث أن أكثر من 62% من الأجهزة المراقبة نفذت أقل من 50 % من التوصيات الصادرة عن المجلس، ويتعلق الأمر بوكالة الحوض المائي لأبي رقراق والشاوية

ووكالة الحوض المائي لسبو بنسبة لا تتعدى (44 %) و(41%)، بالإضافة إلى برنامج تعميم تزويد الساكنة القروية بالماء الصالح للشرب (40%) والمندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر (38%)، وغرفتي الصيد البحري بالدار البيضاء وأكادير اللتين لم تنفذا سوى على التوالي نسبتي 29% و14% من التوصيات. كما لم تتعد نسبة التنفيذ 11% على مستوى المكتب الوطني للمطارات و25% على مستوى الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط زمور زعير و16% على مستوى المركز الوطني للبحث العلمي والتقني. في حين لم يقدم كل من القرض الفلاحي للمغرب وغرفة الصيد البحري للداخلة وطنجة و المركز الجهوي لتحاقن الدم بالدارالبيضاء و مسرح محمد الخامس ما يفيد تنفيذ التوصيات التي وجهت إليها.

وتكمن الأسباب التي تم الدفع بها من طرف مختلف الأجهزة لتبرير عدم تنفيذ توصيات المجلس إلى أن ذلك :

- يرتبط بإرادة السلطة الوصية ؛
- يتطلب موارد مالية وبشرية هامة ؛
- يستدعي التنسيق مع باقي المتدخلين؛
- يتطلب تعديل أو اعتماد نصوص تشريعية أو قانونية.

ومن خلال تحليل التوصيات من طرف بعض الأجهزة، تبين أنه بالنسبة لبرنامج تطوير وتنمية مدينة فاس، وتطبيقا لتوصيات المجلس المتعلقة بأداء الوكالة للمهام الموكولة إليها ، لا سيما تلك المتعلقة بالحد من الكثافة بالمدينة العتيقة لفاس، عمدت هذه الأخيرة إلى الشروع في تنفيذ برنامجين يرميان إلى معالجة البنايات الآيلة للسقوط، كما تم وضع منظومة لتحليل مردودية المشاريع وحسابات تكاليفها.

وفيما يخص برنامج تزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب، تبين أن جل التوصيات قد تم تنفيذها أو تعتبر في طور التنفيذ لاسيما من طرف المكتب الوطني للماء الصالح للشرب الذي يشرف حاليا على سير هذا البرنامج، وبهذا الصدد، وفيما يخص إضفاء الاستمرارية على مشاريع التزويد بالماء الصالح للشرب، اتخذ المكتب الوطني للماء الصالح للشرب مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى المحافظة وحماية وتنمية منظومات التزود بالماء الصالح للشرب المتوقفة أو التي تعاني من مشاكل.

من جهة أخرى، قامت وكالة الحوض المائي لأبي رقراق والشاوية ووكالة سبو بالشروع في تنفيذ عدد هام من توصيات المجلس المتعلقة بنظام الحكامة والتخطيط وتدبير الموارد المائية.

وللإشارة، فإن التوصيات المتعلقة بالحكامة تهم بالأساس العلاقة مع السلطة الوصية (كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة)، وانعقاد المجالس الإدارية بشكل منتظم ووضع هياكل تنظيمية ومساطر المراقبة الداخلية بالإضافة إلى التدبير الأمثل للموارد البشرية والمالية للوكالات.

وفي نفس السياق، تم العمل على توضيح العلاقات مع كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، حيث أضحت هذه الأخيرة تتوفر على التفويض الضروري لممارسة وصايتها على الوكالات. كما أن مجلس الإدارة الذي انعقد في يناير 2010 قرر الالتزام بتطبيق مقتضيات القانون الذي ينص على انعقاد اجتماعين لهذا المجلس كل سنة.

أما فيما يتعلق بالهياكل التنظيمية، فإن الوكالات قد قامت بإعداد هذه المشاريع بتشاور مع وزارة الاقتصاد والمالية (مديرية الميزانية) وتم تقديمها إلى مجلس الإدارة من أجل وضعها رهن التطبيق التدريجي ابتداء من سنة 2011.

أما فيما يخص وضع مساطر المراقبة الداخلية، فقد أكدت الوكالات على أن "الدليل العام للتنظيم سيتم وضعه بعد تطبيق الهيكل التنظيمي..."، كما تمت المصادقة على نظام العاملين بالوكالات في 2010، وهو في طور التطبيق بدعم من الوزارة الوصية.

كما قامت الوكالتين بدراسات تتعلق باقتصاد الماء ومحاربة الفيضانات، وستتم برمجة توصيات هذه الدراسات تدريجيا بمشاركة بقية الفاعلين.

و فيما يتعلق بتخطيط العمل، عمدت كل وكالة على حده إلى القيام بدراسات تحديث المخطط المديري للتصميم المتعلق بالموارد المائية المتعلق بنطاق عملها. وقد تم توجيه مشاريع التحديث إلى الوزارة الوصية من أجل اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الصدد.

كما أرفقت الوكالتين بأجوبتها، جداول زمنية للإنجاز من شأنها متابعة تطبيق توصيات المجلس.

الفصل الثالث: الأنشطة المتعلقة بالرقابة القضائية

تشمل الأنشطة القضائية للمجلس الأعلى للحسابات التدقيق في حسابات الأجهزة العمومية الخاضعة للرقابة والتسيير بحكم الواقع و التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية.

في إطار إقرار التوازن بين أنشطة الرقابة المالية و أنشطة مراقبة التدبير، سجلت الأنشطة القضائية للمجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2010 تطورا ملحوظا خصوصا في مجال التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية.

I. أنشطة النيابة العامة

طبقا لمقتضيات المادة 14 من مدونة المحاكم المالية، يمارس الوكيل العام للملك لدى المجلس الأعلى للحسابات مهام النيابة العامة في المهام القضائية التالية:

- البت في الحسابات من خلال إيداع مستنتجاته فيما يخص تقارير تدقيق الحسابات التي تم إعدادها من طرف مختلف الغرف؛
- التسيير بحكم الواقع، و ذلك بإحالة الملفات المتعلقة بها على الغرف؛
- التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية من خلال توصله بطلبات رفع القضايا التي يقرر بشأنها المتابعة أو الحفظ. كما يتولى إيداع مستنتجاته فيما يخص التقارير المعدة في هذا الشأن.

- **فيما يخص التدقيق و البت في الحسابات**

قامت النيابة العامة بإيداع مستنتجاتها بخصوص جميع التقارير التي أحيلت عليها خلال سنة 2010، وقد بلغ عدد هذه التقارير، على سبيل التذكير، 261 تقريرا تخص 480 حسابا.

وهمت هذه التقارير 166 حساب لتسيير الجماعات المحلية و هيئاتها (130 تقريرا) و 314 حسابا تخص مرافق الدولة (131 تقريرا).

- **فيما يخص التسيير بحكم الواقع**

قامت النيابة العامة بإيداع ثلاث مستنتجات و ملتمس واحد من أجل متابعة المسطرة القانونية.

- **فيما يخص التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية**

خلال سنة 2010، أحالت النيابة العامة 24 قضية تتعلق التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية إلى المجلس الأعلى للحسابات، وذلك بناء على طلب من هيئات المجلس.

هكذا و بعد دراسة ملفات هذه القضايا، أصدرت النيابة العامة 99 قرارا بالمتابعة و التمست من السيد الرئيس الأول للمجلس تعيين مستشارين مقررين للتحقيق في المخالفات المنسوبة للأشخاص المتابعين في المجال المالي.

كما قررت النيابة العامة حفظ 6 قضايا و ذلك لعدم وجود أساس قانوني أو واقعي لتحريك المتابعة.

بالإضافة إلى ذلك، وضعت النيابة العامة مستنتجاتها بشأن 40 تقريرا التي أحيلت لها من طرف المستشارين المقررين على إثر التحقيقات التي كلفوا بها، كما قامت بحفظ 4 ملفات على ضوء هذه التقارير.

و يوجز الجدول التالي أنشطة النيابة العامة في مجال التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية برسم سنة 2010.

الإحالات	24
قرارات المتابعة	99
قرارات الحفظ	6
تقارير التحقيق المتوصل بها	40
مستنتجات النيابة العامة	36

- **القضايا ذات الطابع الجنائي**

و خلال سنة 2010، رفعت النيابة العامة إلى وزير العدل 13 قضية تتعلق بأفعال يظهر أنها تستوجب عقوبة جنائية.

- **القضايا المعروضة على الاستئناف**

توصلت النيابة العامة، خلال سنة 2010، بعشرة عرائض لاستئناف بعض الأحكام النهائية الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات في ميدان التدقيق و البت في الحسابات. كما وضعت النيابة العامة مستنتجاتها بشأن ستة من هذه الملفات في حين تم إرجاع أربعة ملفات لغرفة الاستئناف من أجل استكمال بعض الاجراءات المسطرية.

II. أنشطة غرف المجلس

أولا- التدقيق والبت في الحسابات

في إطار أنشطته القضائية، يتولى المجلس الأعلى للحسابات التدقيق والبت في حسابات مصالح الدولة والمؤسسات العمومية التي تتوفر على محاسب عمومي، طبقا لمقتضيات المادة 25 من مدونة المحاكم المالية.

وخلال سنة 2010، لم يقتصر دور المجلس على التدقيق والبت في الحسابات التي تم الإدلاء بها، طبقا للمادة 25 المذكورة أعلاه، بل استمر في تصفية الحسابات التي تعود لسنوات ما قبل 2003.

وقد أصدر المجلس خلال سنة 2010 ما مجموعه 579 قرارا، منها 549 قرارانهائيا. وتتوزع القرارات الصادرة خلال سنة 2010 كالآتي:

المركز المحاسبي	قرارات تمهيدية	قرارات نهائية
مكاتب التسجيل والتنبر	19	40
مكاتب الجمارك والضرائب غير المباشرة	-	13
المحافظات العقارية	-	212
الجماعات المحلية وهيئاتها	11	284
المجموع	30	549

ثانيا- التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية

يمارس المجلس الأعلى للحسابات مهمة قضائية في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. ويختص، في هذا الإطار، بمعاقبة المسؤولين والموظفين والأعوان العاملين بأحد الأجهزة الخاضعة لاختصاصه، والذين قد يرتكبون إحدى المخالفات المنصوص عليها في المواد 54 و 55 و 56 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، وذلك بعد متابعتهم من طرف النيابة العامة لدى المجلس.

و قد بلغ عدد القضايا الرائجة أمام المجلس الأعلى للحسابات في فاتح يناير 2010 ما مجموعه 58 قضية يتابع في إطارها 240 شخصا.

وبالإضافة إلى هذه القضايا، رفعت أمام المجلس بواسطة الوكيل العام للملك 16 قضية جديدة، خلال سنة 2010، تابعت النيابة العامة بشأنها 82 شخصا، ليصبح العدد الإجمالي للقضايا الرائجة أمام المجلس ما مجموعه 74 قضية تهم 322 متابعا.

وتجدر الإشارة إلى أن النيابة العامة تعتبر طرفا رئيسيا في دعوى التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية نظرا لكونها السلطة المؤهلة لرفع القضايا أمام المجلس سواء من تلقاء نفسها أو بناء على الطلبات الصادرة عن السلطات المؤهلة قانونا، والمحددة في المادة 57 من مدونة المحاكم المالية.

ومن الملاحظ، في هذا الإطار، أن كل طلبات رفع القضايا التي أحيلت على المجلس خلال سنة 2010 تمت من مصادر داخلية، والمتمثلة في هيئات الغرف القطاعية بالمجلس في إطار ممارستها لاختصاص مراقبة التدبير، وذلك استنادا إلى مقتضيات المادة 84 من مدونة المحاكم المالية، التي تنص على أن الغرفة تتداول بشأن مشروع التقرير الخاص المتضمن للملاحظات التي أسفرت عنها مراقبة تدبير الجهاز المعني. وفي حالة اكتشافها لأفعال قد تندرج ضمن المخالفات المستوجبة للتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، والمنصوص عليها في المواد 54 و 55 و56 من المدونة، أشعرت بذلك الوكيل العام للملك، طبقا لمقتضيات المادة 57 من القانون المذكور.

وتعكس هذه الممارسة تفعيل منهجية المراقبة المندمجة التي كرستها مدونة المحاكم المالية، وذلك من خلال التفاعل الوظيفي بين مختلف الاختصاصات القضائية وغير القضائية للمجلس، الأمر الذي يمكن من إقامة تكامل بين الوظيفة الاقتراحية والبيداغوجية للمجلس في ميدان مراقبة التدبير ووظيفته الزجرية وفق منظور يتخذ من العقاب وسيلة لتدعيم توصيات المجلس وتحسين طرق وممارسات التدبير المالي العمومي.

أما فيما يتعلق بالأجهزة الخاضعة لمراقبة المجلس في مادة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، فقد همت القضايا الرائجة مختلف أصناف الأجهزة العمومية: مرافق الدولة و المؤسسات العمومية والشركات الوطنية والجماعات الترابية1. ويوضح، الجدول التالي، توزيع القضايا الرائجة:

	قبل فاتح يناير 2010	خلال سنة 2010	المجموع
مرافق الدولة	22	12	34
المؤسسات العمومية	12	2	14
الشركات الوطنية	8	2	10
الجماعات المحلية	16	-	16
مجموع عدد القضايا الرائجة	58	16	74

وفيما يتعلق بالمسؤولين المتابعين خلال سنة 2010، فيتوزعون على الشكل الآتي:

134 متابعا ينتمون إلى مرافق الدولة؛

92 مسؤولا تابعين لمؤسسات عمومية ؛

57 مسؤولا بالجماعات المحلية متابعين في إطار القانون رقم 79-12 ؛

39 متابعا ينتمون إلى شركات تابعة للدولة.

1 تتعلق بالقضايا الخاضعة للقانون رقم 79 - 12، والتي ظلت رائجة أمام المجلس بعد دخول مدونة المحاكم المالية حيز التنفيذ.

وبشأن نتائج ممارسة المجلس لاختصاصاته في مجال التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية خلال سنة 2010، قام المجلس بإصدار 104 قرار، حيث تراوحت مبالغ الغرامات التي حكم بها المجلس على المتابعين الذين ثبتت مسؤوليتهم مابين 5000 درهم و 30 000 درهم.

ويلخص الجدول التالي عدد الأجهزة وعدد المتابعين بها المعنيين بالقرارات الصادرة عن المجلس برسم سنة 2010:

	مرافق الدولة	المؤسسات العمومية	الشركات	الجماعات المحلية	المجموع
عدد الأجهـــــزة المعنية	8	7	6	13	34
عدد المتابعين	40	24	15	29	108

ويجدر التذكير في هذا الصدد، بأن 60% على الأقل من الملفات التي تمت تصفيتها خلال سنة 2010 تتعلق بتلك الخاضعة للقانون رقم 79 - 12 المتعلق بالمجلس الأعلى للحسابات، لاسيما وأن المخالفات الواردة في المادة 56 من هذا القانون، المستوجبة للتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، تتعلق بحالات عدم احترام النصوص القانونية المطبقة على عمليات تنفيذ الموارد والنفقات دون أن تمتد إلى قواعد حسن التدبير وأخطاء التسيير التي تلحق أضرارا بمالية الأجهزة العمومية المعنية.

وبالموازاة مع ذلك، تمت مواصلة المسطرة بشأن الملفات الأخرى، منها ما هو في طور التحقيق (131 ملفا)، في حين استكمل التحقيق بشأن 83 ملفا. وقد تم، في هذا الإطار، عقد 82 جلسة استماع وإنجاز 28 مهمة معاينة ميدانية.

وتبعا لذلك، تم توجيه 50 تقريرا تتضمن نتائج التحقيق في الملفات المتعلقة بها إلى النيابة العامة قصد وضع مستنتجاتها وإطلاع المتابعين المعنيين، بعد ذلك، على ملفاتهم وإدلائهم شخصيا أو بواسطة محاميهم بمذكراتهم الكتابية، عند الاقتضاء. وبمجرد استكمال هاتين المرحلتين، ستتم إضافة هذه الملفات إلى الملفات الجاهزة للحكم ، والمحدد عددها، إلى غاية 31 دجنبر 2010، في 14 ملفا في انتظار استكمال 19 ملفا آخر لإجراء الاطلاع قصد إدراجها في جدول الجلسات للبت فيها خلال سنة 2011.

أما بالنسبة للملفات المتبقية، فسيتم الانتهاء من التحقيق في 33 ملفا خلال شهر يناير 2011، إذ ينكب المستشارون المقررون المكلفون بإجراء التحقيق في هذه الملفات على إنجاز التقارير المتعلقة بنتائج التحقيق قصد توجيهها إلى النيابة العامة لوضع مستنتجاتها، في حين ستواصل إجراءات التحقيق بشأن 98 ملفا متبقيا من أجل البت فيها، كذلك، خلال سنة 2011.

كما تجدر الإشارة في الأخير إلى أن مشكل التبليغ يعتبر من أهم العراقيل التي تعيق السير العادي للمسطرة، خاصة بالنسبة للملفات الخاضعة للقانون رقم 79 - 12، وذلك بسبب تغير الوضعية الاجتماعية والإدارية للمتابعين أثناء سريان المسطرة، كالإحالة على التقاعد أو تغيير السكن أو مغادرة التراب الوطني...إلخ.

وقد بلغ عدد الحالات التي اتسمت بصعوبات في التبليغ في إحدى مراحل المسطرة 31 حالة، كما يوضح الجدول التالي:

طبيعة الإجراء	عدد حالات عدم التبليغ	النسبة %
قرار المتابعة	12	40
استدعاء لحضور جلسات الاستماع	2	6
استدعاء للإطلاع على الملف	13	41
استدعاء لحضور جلسات الحكم	4	13
المجمـــوع	31	100

ثالثا- الطعن بالاستئناف ضد الأحكام الصادرة النهائية عن المجالس الجهوية للحسابات

بناء على الفصل 23 من مدونة المحاكم المالية، تقوم غرفة الاستئناف بالنظر في طلبات الاستئناف المرفوعة ضد الأحكام النهائية الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات.

و فيما يتعلق بهذا الإختصاص, قامت الغرفة المختصة بالبت في 20 ملفا مرفوعا إليها خلال سنة 2010.

الفصل الرابع : التصريح الإجباري بالممتلكات و مراقبة حسابات الأحزاب السياسية

أولا-التصريح الإجباري بالممتلكات

تميزت سنة 2008 بنشر النصوص القانونية المتعلقة بالتصريح الإجباري بالممتلكات بالجريدة الرسمية بتاريخ 03 نونبر 2008 تحت عدد 5679 . غير أن تطبيق هذه النصوص كان مرهونا بنشر المرسوم رقم 207 - 09 - 2 (15 فبراير 2010) المتعلق بتحديد نموذج التصريح الإجباري بالممتلكات ووصل التسلم والحد الأدنى لقيمة الأموال المنقولة الواجب التصريح بها وصدور قرار الوزير الأول رقم 09-87-3 بتاريخ 11 فبراير2010 الذي نص على الحد الأدنى لقيمة الأموال المنقولة الواجب التصريح بها من طرف الخاضعين للتصريح الإجباري بالممتلكات.

و قد اقتصر عمل المجلس الأعلى للحسابات، سنة 2010 ، في هذا المجال على استقبال التصاريح وعلى تشكيل الهياكل التي ستهتم بمراقبتها مستقبلا.

وفي هذا الصدد، تم الشروع في تطبيق نظام التصريح بالممتلكات بشكل فعلي مباشرة ابتداء من 15 فبراير 2010.

وبما أن عملية إيداع التصريحات هي الأولى من نوعها, فقد تم تحديد آجال إيداعها لدى المجلس وفق ما يلي:

- 6 أشهر، أي قبل 15 غشت 2010 بالنسبة لأعضاء الحكومة والشخصيات المماثلة لهم وأعضاء دواوينهم؛
- 3 أشهر، أي قبل 15 ماي 2010 بالنسبة للفئات الملزمة الأخرى.

ويتعين التذكير في هذا الصدد بأن مسطرة تلقي وتتبع ومراقبة التصريحات تتم بشكل تدريجي وفق مرحلتين أساسيتين، هما:

- تلقي التصريحات ومعالجتها وحفظها ومقارنتها مع قوائم الملزمين المتوصل بها من لدن السلطات الحكومية المختصة؛
- تتبع ومراقبة وتقدير تطور الممتلكات المصرح بها.

وللاضطلاع بهذه المهمة الجديدة، قام المجلس الأعلى للحسابات بإعادة تنظيم مصالحه المركزية عن طريق إحداث غرفة خاصة بالتصريح الإجباري بالممتلكات، وذلك بمقتضى قرار السيد الرئيس الأول رقم 492.06 بتاريخ 16 مارس 2006، الذي تم بموجب تغيير ه القرار رقم 2405.10 بتاريخ 16 غشت 2010 المتعلق بتحديد عدد الغرف وفروعها بالمجلس الأعلى للحسابات (الجريدة الرسمية عدد 5877 بتاريخ 27 شتنبر 2010) .

وعلى الصعيد الجهوي تم في نفس السياق إحداث فرع خاص على مستوى كل مجلس جهوي للحسابات، وذلك بموجب أمر للسيد الرئيس الأول رقم 491.06 بتاريخ 16 مارس 2006 كما وقع تغييره بالأمر رقم 2406.10 بتاريخ 16 غشت 2010 المتعلق بتحديد عدد فروع المجالس الجهوية للحسابات (الجريدة الرسمية عدد 5877 بتاريخ 27 شتنبر 2010) .

وقد كان من البديهي في المرحلة الأولى من المسطرة أن ينصب اهتمام المجلس حول تلقي واستلام التصريحات التي انطلقت مباشرة بعد دخول المرسوم التطبيقي السالف ذكره حيز التنفيذ ابتداء من 15 فبراير 2010 وبعد موافاة المجلس بالقوائم المذكورة.

وتجدر الإشارة إلى أن عمل المجلس اعترته, في هذا الصدد, بعض الصعوبات مردها تأخير السلطات الحكومية المختصة في موافاة المجلس بقوائم الملزمين في الآجال القانونية بل هناك قوائم تم التوصل بها بعد انتهاء عملية تلقي التصريحات مما استعصى معه التحقق من صفة المصرح ومدى إلزاميته بالتصريح بممتلكاته.

وقد راسل المجلس السلطات الحكومية المختصة قصد تذكيرهم بالمقتضيات القانونية وبوجوب موافاته بالقوائم المذكورة.

ونتج عن الصعوبات السابقة إيداع أشخاص لتصريحاتهم من تلقاء أنفسهم بلغت نسبتها 27 في المائة وهو ما

استحال معه التأكد من مدى إلزاميتهم للتصريح بممتلكاتهم من عدمه.

وبهذا فقد ازداد عدد المصرحين بشكل مضطرد ليصل إلى مستويات قياسية في الأيام الأخيرة السابقة لانقضاء الأجل القانوني حيث بلغ عدد المصرحين:

- 1027 في يوم 12 ماي 2010 أي 13,15% من العدد الإجمالي للتصريحات المودعة في الأجل القانوني ؛
- 1678 تصريح تم إيداعه يوم 13 ماي 2010 (أي حوالي 22%) ؛
- 3976 تصريح تم إيداعه يوم 14 ماي من نفس السنة (52,20%).

كما عرفت الأيام الثلاثة الأخيرة إيداع 6672 تصريحا بمعدل 87,80% من مجموع التصريحات المودعة في الأجل القانوني.

وبعد انتهاء عملية تلقي التصريحات، تم ترتيب وحفظ هذه الأخيرة حسب القطاعات التي ينتسب إليها كل مصرح. وقد طبع هذه العملية عدة عوائق تعود بالأساس إلى عدم توفر كافة المعلومات الضرورية لترتيب منطقي وقابل للاستعمال، علما بأن البيانات والمعلومات التي تحملها بعض أظرفة التصريحات تعوزها أحيانا الدقة.

ولتفادي تلك العوائق وتوفير قاعدة شاملة ومضبوطة للمعطيات، قام المجلس بمقاربة قوائم الملزمين المتوصل بها مع أظرفة التصريحات المستلمة والسجلات المعتمدة لهذا الغرض.

وبهذا، فقد بلغ عدد التصريحات المودعة لدى المجلس الأعلى للحسابات، إلى غاية 31 دجنبر 2010، ما مجموعه 15.078 تصريحا.

ثانيا- نتائج فحص حسابات الأحزاب السياسية ومستندات الإثبات لنفقاتها برسم سنة 2010

عملا بمقتضيات القانون رقم 04 - 36 المتعلق بالأحزاب السياسية، قام المجلس بفحص الحسابات السنوية ومستندات الإثبات المدلى بها من طرف الأحزاب للتأكد من صحة هذه الحسابات ومن استخدام الدعم المقدم من طرف الدولة في الأغراض التي منح من أجلها.

وهكذا، فقد قدم واحد وعشرون(21) حزبا، من أصل أربعة وثلاثين(34) حزبا مرخص لها بصفة قانونية، حساباتهم إلى المجلس برسم السنة المالية 2009، منها ثلاثة عشر (13) حزبا أدلوا بحساباتهم السنوية في الأجل القانوني، و ثمانية (8) أحزاب أدلوا بها بعد انصرام هذا الأجل، فيما لم يقدم ثلاثة عشر (13) حزبا حساباتهم إلى المجلس.

وقد تم تسجيل تباين كبير في شكل ومضمون الحسابات السنوية المدلى بها من طرف الأحزاب السياسية وفي مدى احترامها للقواعد المحاسبية الجاري بها العمل في المملكة المغربية.

ومن خلال تحليل البيانات الواردة في الحسابات السنوية المقدمة من طرف الأحزاب السياسية برسم سنة 2009، تم حصر الموارد الإجمالية للأحزاب في مبلغ 236,19 مليون درهم.

وشكل الدعم الممنوح من طرف الدولة والمخصص لتمويل الحملات الانتخابية أهم مورد مالي بالنسبة للأحزاب السياسية حيث بلغ 136,80 مليون درهم(57,92%) ، متبوعا بالدعم العمومي السنوي الممنوح للأحزاب بمبلغ50 مليون درهم (21,17%) ، ثم الهبات ب8,68 مليون درهم (3,67%)، وانخراطات ومساهمات الأعضاء ب3,19 مليون درهم (1,35%) ، والعائدات المالية ب 0,55 مليون درهم (0,23%)، والموارد الأخرى بمبلغ 36,98 مليون درهم (15,66%).

ويتبين مما سبق أن المصدر الأساسي لتمويل الأحزاب السياسية، خلال سنة 2009 ، هو التمويل العمومي حيث شكل نسبة 79%، في حين أن الموارد الذاتية لهذه الأحزاب لم تتجاوز نسبة 21 %.

أما نفقات الأحزاب السياسية التي أدلت بحساباتها إلى المجلس برسم السنة المالية 2009، فقد بلغت ما مجموعه 210,94 مليون درهم.

وبخصوص الدعم السنوي الذي تمنحه الدولة للأحزاب السياسية, فقد خصص له مبلغ خمسين (50) مليون درهم واستفادت منه ثمانية أحزاب سياسية وهي حزب الحركة الشعبية وحزب الاستقلال و حزب الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية و حزب التجمع الوطني للأحرار وحزب العدالة والتنمية وحزب الاتحاد الدستوري وحزب الأصالة والمعاصرة وحزب التقدم والاشتراكية.

وبعد فحص المستندات المتعلقة بنفقات الأحزاب السياسية الثمانية المستفيدة من الدعم السنوي للدولة، فقد حصر المجلس المبلغ الإجمالي للنفقات المصرح بها من طرف هذه الأحزاب في مبلغ 104,02 مليون درهم.

وحدد المبلغ الإجمالي للنفقات المبررة بوثائق مثبتة في مبلغ 47,51 مليون درهم، أي بنسبة45,67% من مجموع النفقات المصرح بها ، في حين وصل المبلغ الإجمالي للنفقات غير المبررة أو المبررة بشكل غير كاف، ما قدره 56,51 مليون درهم، أي بنسبة 54,33% من مجموع النفقات المصرح بها.

الفصل الخامس: ملخص التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2008

طبقا لمقتضيات الفصلين 96 و97 من الدستور، وتنفيذا للمادة 47 من القانون التنظيمي رقم 98-07 المتعلق بقانون المالية، التي تنص على أن مشروع قانون التصفية "يرفق بتقرير يُعده المجلس الأعلى للحسابات حول تنفيذ قانون المالية وبالتصريح العام بمطابقة حسابات المحاسبين الفردية للحساب العام للمملكة"، أعد المجلس الأعلى للحسابات سنة 2010 تقريرا حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2008 ، والتصريح العام بالمطابقة المتعلق به.

علاوة على ذلك، ينص الفصل 47 من القانون التنظيمي المشار إليه آنفا على وجوب إيداع مشروع قانون التصفية بمكتب أحد مجلسي البرلمان في آخر السنة المالية الثانية الموالية لسنة تنفيذ قانون المالية، وذلك كأجل أقصى. وفي هذا الصدد يشار إلى أن مشروع القانون المذكور برسم السنة المالية 2008 قد تم تقديمه في الآجال القانونية.

ويشكل التقرير المتعلق بتنفيذ قانون المالية إلى جانب التصريح العام بالمطابقة وسيلة للمجلس الأعلى للحسابات لإخبار البرلمان حول نتائج تنفيذ ترخيصات الميزانية من لدن القطاعات الحكومية المختلفة.

و من ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أن المجلس الأعلى للحسابات لم يتمكن من تحليل أدق للمعطيات المتعلقة ببعض جوانب القانون المالي، نظرا للأسباب التالية:

- عدم تقديم حسابات مرافق الدولة طبقا لمقتضيات المادة 25 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، إذ لا زال حساب كل مرفق يقدم مجزأ من لدن أكثر من محاسب عوض أن يقدم فقط من طرف الخازن لدى المرفق المعني (الوزارة)؛
- عدم تقديم كل الحسابات الفردية للمحاسبين العموميين: إن المجلس الأعلى للحسابات، وهو يسجل هذه السنة، تحسنا ملحوظا في تقديم الحسابات من طرف المحاسبين العموميين مقارنة مع السنة الماضية، يشير إلى أنه لم يتوصل بجميع الحسابات الفردية للمحاسبين العموميين برسم سنة 2008 بالرغم من انصرام الأجل القانوني (31 يوليوز 2009).
- عدم الإدلاء من طرف وزارة المالية بحسابات الخزينة المركزة وخاصة ما يتعلق منها بنفقات التسوية والباقي الواجب استخلاصه و كذا بالبيانات حول العمليات المؤقتة؛
- عدم تقديم المداخيل حسب المحاسبين العموميين من أجل دراسة جهد التحصيل حسب جهات المملكة؛
- عدم توفر معطيات حول تطور الحساب الجاري للخزينة.

وسيتم التطرق في مرحلة أولى إلى توقعات وإنجازات قانون المالية، وفي مرحلة ثانية إلى تغيير مخصصات الميزانية.

I. توقعات وإنجازات قانون المالية لسنة 2008

أسفر تنفيذ قانون المالية لسنة 2008 على تسجيل عجز قدره 17.674,10 مليون درهم، يعزى أساسا إلى العجز المسجل على مستوى الميزانية العامة للدولة بما قدره 31.583,22 مليون درهم وكذا إلى الفائض المسجل على مستوى كل من الحسابات الخصوصية للخزينة (11.609,91 مليون درهم) وميزانيات مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة (2.299,22 مليون درهم). و يعتبر هذا العجز حاصل الفرق بين الموارد و التحملات المسجلة على مستوى قانون المالية في شموليته.

أولا : الموارد

بلغت تقديرات الموارد برسم القانون المالي لسنة 2008 ما قدره 238.870,10 مليون درهم. وقد تم تحصيل 248.434,34 مليون درهم أي بنسبة تحصيل قدرها 104 ٪. وتتوزع التحصيلات ما بين الميزانية العامة للدولة (192.047,85 مليون درهم) والحسابات الخصوصية للخزينة (52.322,64 مليون درهم) ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة (4.063,84 مليون درهم).

جدول رقم 1: الموارد المتوقعة والمحصلة (بملايين الدراهم)

أبواب الميزانية	2008		
	الموارد المتوقعة	الموارد المحصلة	نسبة التحصيل
الميزانية العامة	195 676,46	192 047,85	% 98,15
الحسابات الخصوصية للخزينة	41 525,78	52 322,64	% 126,00
مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة	1 667,86	4 063,84	% 243,66
المجموع العام	**238.870,10**	**248.434,33**	**%104,00**

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التحصيلات المشار إليها أعلاه تشمل تلك التي تتعلق بالحقوق المثبتة المسجلة بحسابات المحاسبين العموميين عن السنة المالية 2008 وتلك التي تتعلق بما لم يتم تحصيله إلى غاية 31/12/2007، أي الباقي تحصيله عن السنوات السابقة. و كان من الأنسب أن تسجل المصالح المعنية بالتحصيل الموارد المتعلقة بالسنةالمعنية والموارد التي تحققت من الباقي تحصيله عن السنوات السابقة كلا على حدة قصد إبراز نسبة وجهد التحصيل المرتبطين بموارد السنة المالية المعنية.

ويلاحظ أن تحصيل المداخيل الجبائية فاق التقديرات بنسبة 27,75٪ بينما سجل مستوى تحصيل المداخيل غير الجبائية تراجعا كبيرا بلغ 38,24 ٪ مقابل 60,11 ٪ سنة 2007. و يرجع ذلك أساسا إلى ضعف الموارد المتعلقة بحصيلة الاقتراض وعائدات الخوصصة التي كانت دون توقعات قانون المالية إذ بلغت نسبة التحصيل 18,43 ٪ و0,06٪ على التوالي.

ثانيا: التحملات

بلغت الاعتمادات المفتوحة للنفقات في إطار قانون المالية ما قدره 251.309,81 مليون درهم أدخلت عليها تغييرات على مستوى التحملات المشتركة (14 مليار درهم) كاعتماد إضافي لدعم نفقات المقاصة وعلى مستوى نفقات الاستثمار(13 مليار درهم) ، لتصبح الاعتمادات النهائية 280.332,10 مليون درهم، أي بزيادة قدرها 29.022,29 مليون درهم.

أما النفقات المنجزة، فقد بلغت 266.108,43 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز قدرها 94,93٪، موزعة ما بين الميزانية العامة (223.631,08 مليون درهم) والحسابات الخصوصية للخزينة (40.712,73 مليون درهم) ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة (1.764,62 مليون درهم).

جدول رقم2 : توزيع التحملات المالية (بملايين الدراهم)

أبواب الميزانية	2008			
	توقعات قانون المالية	الاعتمادات النهائية	النفقات المنجزة	نسبة الإنجاز
الميزانية العامة	208 288,55	235 366,42	223 631,08	95,01%
مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة	1 666,36	3 610,78	1 764,62	48,87%
الحسابات الخصوصية للخزينة	41 354,90	41 354,90	40 712,73	98,45%
المجموع العام	251 309,81	280 332,10	266 108,43	94,93%

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

وقد عرفت المداخيل والنفقات على مستوى مختلف أبواب الميزانية نزعات إما إلى الارتفاع أو إلى الانخفاض كما هو مبين بعده.

1. الميزانية العامة للدولة

المداخيل

بلغت المداخيل المحصلة برسم هذه السنة ما قدره 192.047,85 مليون درهم، مقابل 176.173,51 مليون درهم سنة 2007، مسجلة بذلك زيادة بنسبة 9٪. وبلغت نسبة التحصيل 98,15 ٪ ، مقابل 98,38 ٪ سنة 2007.

وتشمل إيرادات الميزانية العامة، الإيرادات الجبائية والإيرادات غير الجبائية.

الإيرادات الجبائية

بلغت الإيرادات الجبائية 167.302,67 مليون درهم مقابل توقعات حددت في 130.962,50 مليون درهم، أي بنسبة تحصيل قدرها 127,75 % . و بذلك مثلت الإيرادات الجبائية 87,12 % من مجموع إيرادات الميزانية العامة برسم هذه السنة، مقابل 77,13 % فقط عن السنة الماضية و % 68,84 برسم سنة 2006.

ويبين الجدول التالي أهم مكونات الإيرادات الجبائية :

جدول رقم3: توزيع الإيرادات الجبائية الأساسية بالميزانية العامة (بملايين الدراهم)

الإيرادات الجبائية	توقعات قانون المالية	المبالغ المحصلة	حصتها في إيرادات الميزانية العامة
الضريبة على القيمة المضافة	34 957,00	42 860,04	22,32%
الضريبة على الشركات	29 350,00	46 290,30	24,10%
الضريبة على الدخل	27 570,00	33 312,40	17,35%
الرسوم الداخلية على الاستهلاك	16 881,00	18 688,80	9,73%
الرسوم الجمركية	11 185,00	13 741,95	7,16%
رسوم التسجيل والتمبر	8 937,50	10 182,01	5,30%
المداخيل الجبائية الأخرى	2 082,00	2 227,17	1,16%
المجموع	130 962,50	167 302,67	87,12%

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

يشار إلى أن الخزينة العامة للمملكة دأبت على تسجيل المداخيل الصافية على مستوى الحساب العام للمملكة بعد خصم النفقات المتعلقة بالمداخيل و حصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة و حصص الضرائب المرصدة للجهات و مرصدات المصالح المالية.

و تبعا لذلك فإن إجمالي الضرائب والرسوم المحصلة من طرف المحاسبين العموميين بلغ هذه السنة ما يناهز 150 مليار درهم، في حين لم يسجل بالحساب العام للمملكة إلا مبلغ 116,65 مليار درهم فقط. ويتوزع الفرق بين:

- 13.637,80 مليون درهم برسم النفقات المتعلقة بالمداخيل دون أن يتمكن المجلس من التعرف على طبيعة هذه النفقات، حيث أن الوثائق العامة المدلى بها من طرف الخازن العام للمملكة لم ترفق بالوثائق المثبتة لمبالغ هذه النفقات ؛

- 18.368,80 مليون درهم كحصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة؛
- 727,18 مليون درهم لفائدة الصندوق المخصص لحصيلة حصص الضرائب المرصدة للجهات.
- 613,01 مليون درهم لفائدة "مرصدات المصالح المالية" ؛

و إذا كانت المبالغ المرصودة لكل من الصندوق المتعلق "بحصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة" و كذا الصندوق الخاص "بحصيلة حصص الضرائب المرصدة للجهات" يتم تتبعها عند تنفيذ الحسابين الخصوصيين المتعلقين بهما، فإن النفقات التي يتم تنفيذها في إطار الحساب الخصوصي: "مرصدات المصالح المالية" لا تخضع لنظام المحاسبة العمومية من حيث تنفيذها، خاصة ما يتعلق منها بتقديم الحساب وهو ما يشكل استثناءا من حيث تنفيذ عمليات الميزانية.

كما أن عملية التوزيع فيما يتعلق بالحسابين الخصوصيين المتعلقين بالجماعات المحلية و الجهات تتم بناء على نسب محددة بقانون في حين أن نسبة الاقتطاعات من موارد الضرائب و الرسوم المشابهة لفائدة "مرصدات المصالح المالية" يتم احتسابها على أساس معاملات يحددها المدير العام للضرائب.

يُشار إلى إن إخضاع هذه الضرائب و الرسوم المشابهة لعدة اقتطاعات أو مصاريف وعدم تسجيل المبلغ الخام المحصل على مستوى الحساب العام للمملكة و مشروع قانون التصفية يخالف من جهة مقتضيات المادة 9 من القانون التنظيمي رقم 7-98 لقانون المالية : الذي ينص على أنه " يباشر قبض مبلغ الحصائل بكامله دون مقاصة بين المداخيل والنفقات. فمجموع المداخيل يرصد لتنفيذ مجموع النفقات"، ومن جهة ثانية ، لا يوفر الوضوح اللازم لفهم الأرقام الخاصة بهذا النوع من المداخيل.

الإيرادات غير الجبائية

تمثل المداخيل غير الجبائية 12,88 ٪ من المداخيل المحصلة مقابل 22,87 ٪ السنة السابقة ، وسجلت نسبة تحصيلها تراجعا كبيرا، إذ بلغت 38,24 ٪ مقابل 60,11 ٪ برسم السنة الماضية.

جدول رقم : 4 توزيع الإيرادات غير الجبائية بالميزانية العامة (بملايين الدراهم)

الإيرادات غيرالجبائية	توقعات قانون المالية	المبالغ المحصلة	حصتها في إيرادات الميزانية العامة
حصيلة الاقتراض	46 351,00	8 542,96	4,45%
عوائد مؤسسات الاحتكار والاستغلال والمساهمات المالية للدولة	6 897,50	7 714,99	4,02%
عائدات الخوصصة	3 000,00	1,91	0,00%
مداخيل أخرى غير جبائية	8 465,46	8 485,33	4,42%
المجموع	64 713,96	24 745,19	12,88%

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

كما وجب التنبيه إلى أن مشروع قانون التصفية و كذا الحساب العام للمملكة برسم سنة 2008 لم يتضمنا أية معطيات حول قيمة الإقتراضات الداخلية ذات الأمد القصير (أقل من سنتين) و التي بلغت مداخيلها، حسب الأرقام الإحصائية الصادرة عن مديرية الخزينة و التمويلات الخارجية، أزيد من 44 مليار درهم. و تجدر الإشارة إلى أن هذه المبالغ، التي لا يتم احتسابها كموارد، كلفت أزيد من 2,45 مليار درهم كفوائد و19,34 مليون درهم كعمولات.

وبالرغم من تسجيل نسبة تحصيل إجمالية مرتفعة (98,15 ٪)، فإن مجموعة من الموارد لم يتم استيفاؤها نهائيا أو سجل تحصيلها نسبا ضعيفة للغاية، كما هو الحال بالنسبة لكثير من الموارد، نورد منها فقط تلك التي تجاوز فائض التقديرات فيها سقف 60 مليون درهم:

جدول رقم 5: قائمة الموارد غير المحصلة نهائيا أوالتي سجل تحصيلها نسبا ضعيفة (بملايين الدراهم)

التنزيل	بيـــــان المـــــــوارد	التقديرات	التحصيل	نسبة التحصيل	فائض التقديرات عن التحصيلات
21 6200 1.1.0.0.0.13.000	الإقتراضات الداخلية المتوسطة والطويلة الأجل	37 023,00	2 450,00	7%	34 573,00
31 6200 1.1.0.0.0.13.000	هبات	3 200,00	1,58	0%	3 198,42
40 6600 1.1.0.0.0.13.000	حصيلة تفويت مساهمات الدولة	3 000,00	1,91	0%	2 998,09
32 3000 1.1.0.0.0.13.000	الضريبة على القيمة المضافة في الداخل (التي يتم تحصيلها من طرف إدارة الجمارك)	577,00	0,00	0%	577,00
11 6600 1.1.0.0.0.13.000	الموارد الآتية من المكتب الشريف للفوسفاط	500,00	0,00	0%	500,00
56 5000 1.1.0.0.0.13.000	الرسم المفروض عليالعقود والإتفاقات	592,00	48,75	8%	543,25
40 6200 1.1.0.0.0.13.000	الموارد الناجمة عن تخفيف نفقات الدين القابل للإستهلاك والدين العائم	600,00	67,88	11%	532,12
50 0000 1.1.0.0.0.13.000	الإقتطاع من رهان سباق الخيول والكلاب السلوقية	250,00	0,00	0%	250,00
14 6600 1.1.0.0.0.13.000	الموارد الآتية من بريد المغرب	126,00	0,00	0%	126,00
15 6600 1.1.0.0.0.13.000	الموارد الآتية من المكتب الوطني للمطارات	100,00	0,00	0%	100,00
29 5000 1.1.0.0.0.13.000	ضريبة السكن	100,00	16,11	16%	83,89
16 6200 1.1.0.0.0.13.000	فوائد عن عمليات تدبير الخزينة العمومية	70,00	0,00	0%	70 0,00
المجموع		46 138,00	2 586,24	6%	43 551,76

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

في المقابل، سجلت موارد أخرى نسب تحصيل عالية جدا بالمقارنة مع التقديرات الواردة بقانون المالية، ويبين الجدول الآتي فقط الموارد التي تجاوز فائض التحصيل فيها سقف 60 مليون درهم:

جدول رقم 6: قائمة الموارد التي سجلت نسب تحصيل عالية جدا بالمقارنة مع التقديرات (بملايين الدراهم)

التنزيل	بيـــــان المـــــــوارد	التقديرات	التحصيل	نسبة التحصيل	فائض التحصيل عن التقديرات
1.1.0.0.0.13.000 13 5000	الضريبة على الشركات	29 350,00	46 290,30	158%	16 940,30
1.1.0.0.0.13.000 14 5000	الضريبة على الدخل	27 570,00	33 312,40	121%	5 742,40
1.1.0.0.0.13.000 31 3000	الضريبة على القيمة المضافة للإستيراد	19 100,00	24 788,13	130%	5 688,13
1.1.0.0.0.13.000 40 5000	الضريبة على القيمة المضافة في الداخل	15 280,00	18 071,91	118%	2 791,91
1.1.0.0.0.13.000 11 3000	رسوم الإستيراد	11 185,00	13 679,36	122%	2 494,36
1.1.0.0.0.00.000 50 0000	حصيلة الوصايا والهبات الممنوحة للدولة ولمختلف الإدارات العمومية	0,00	2 208,83		2 208,83
1.1.0.0.0.13.000 51 5000	رسوم نقل الملكية	3 934,00	5 773,07	147%	1 839,07
1.1.0.0.0.00.000 42 0000	مبالغ المساعدة المرتبطة بمختلف المصالح	0,00	1 100,73		1 100,73
1.1.0.0.0.13.000 27 3000	الرسوم المفروضة على منتوجات الطاقة	9 751,00	10 638,60	109%	887,60
1.1.0.0.0.13.000 28 3000	الرسم المفروض على التبغ المصنع	6 187,00	6 982,85	113%	795,85
1.1.0.0.0.13.000 12 6600	الموارد الآتية من الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية و المسح العقاري والخرائطية	700,00	1 200,00	171%	500,00
1.1.0.0.0.13.000 11 6200	الموارد الآتية من بنك المغرب	2 490,50	2 802,55	113%	312,05
1.1.0.0.0.13.000 12 6200	الموارد الآتية من صندوق الإيداع والتدبير	600,00	900,00	150%	300,00
1.1.0.0.0.13.000 80 3000	اتاوي أنبوب الغاز	1 492,00	1 747,99	117%	255,99
1.1.0.0.0.13.000 52 5000	الرسوم المفروضة على العقود الأخرى	414,00	669,10	162%	255,10
1.1.0.0.0.13.000 25 6600	الأرباح الآتية من المساهمات المالية للدولة في مختلف الشركات	56,00	300,20	536%	244,20
1.1.0.0.0.13.000 21 6600	الأرباح الآتية من إتصالات المغرب	2 000,00	2 183,67	109%	183,67
1.1.0.0.0.13.000 82 5000	الغرامات المترتبة عن التأخير في الأداء	400,00	527,14	132%	127,14
1.1.0.0.0.13.000 83 5000	الزيادات المترتبة عن التأخير	816,00	931,43	114%	115,43
1.1.0.0.0.13.000 80 0000	موارد متنوعة	33,00	145,51	441%	112,51
1.1.0.0.0.00.000 30 0000	المبالغ المرجعة من نفقات الميزانية	0,80	99,38	12422%	98,58

21 3000 1.1.0.0.0.13.000	الرسوم المفروضة على الخمور والكحول	252,00	351,04	139%	99,04
90 0000 1.1.0.0.0.00.000	موارد متنوعة	10,00	80,38	804%	70,38
50 2300 1.1.0.0.0.17.000	موارد متنوعة	8,00	76,38	955%	68,38
10 6000 1.1.0.0.0.07.000	الرسوم القنصلية	220,00	286,12	130%	66,12
13 3000 1.1.0.0.0.13.000	الأتاوة على استغلال الفوسفاط	0,00	62,12		62,12
المجموع		131 849,00	175 209,19	133%	43 359,89

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

و يتبين من الجدول 6 أعلاه أن الموارد التي تم تحصيلها فعليا تجاوزت تقديرات قانون المالية بمبلغ فاق 43,3 مليار درهم و هو ما يعزى بالأساس إلى الموارد المحصلة في إطار "الإيرادات الباقي استخلاصها" و التي ترجع إلى عدة سنوات ماضية. إلا أن نسبة أخرى من التوقعات لم يتم تحصيلها. إذ أن فائض التقديرات على الموارد المحصلة فاق مبلغ 43,5 مليار درهم كما هو مبين بالجدول رقم 5 أعلاه. أي بنسبة فاقت 22٪ من مجموع الموارد المُتوقعة برسم قانون المالية 2008.

هذه الأرقام تدفع إلى طرح تساؤلات عدة حول نجاعة الأسلوب المتبع في تحديد مبالغ الموارد المُتوقعة. و يقلل من صحة الفرضيات و دقة المعطيات التي تم العمل بها أثناء تحضير قانون المالية و خاصة ما تعلق منها بالموازنة بين الموارد و التحملات و كذا احتساب عجز الميزانية المفترض.

وتجدر الإشارة من ناحية أخرى أنه تم اللجوء إلى احتساب مجموعة من الإيرادات كمداخيل "متنوعة" أو"استثنائية" أو "مختلفة" بالرغم من طابعها السنوي و وجود تبويب خاص بها.

النفقات

بلغت الإعتمادات النهائية لنفقات الميزانية العامة للدولة 235.366,42 مليون درهم مقابل 206.692,42 مليون درهم سنة 2007. مسجلة بذلك زيادة بنسبة 13,87٪. وتتوزع هذه الإعتمادات بين نفقات التسيير بمبلغ 138.315,24 مليون درهم ونفقات الاستثمار بمبلغ 49.128,23 مليون درهم و نفقات الدين العمومي بمبلغ 47.922,95 مليون درهم.

أما النفقات المنجزة في إطار الميزانية العامة. فقد بلغت 223.631,08 مليون درهم مقابل 200.270,27 مليون درهم سنة 2007. أي بنسبة ارتفاع قدرها 11,66 ٪. وتتوزع بين نفقات التسيير بمبلغ 140.893,91 مليون درهم (63 ٪) ونفقات الاستثمار بمبلغ 35.752,74 مليون درهم (16 ٪) و نفقات الدين العمومي بمبلغ 46.984,43 مليون درهم(21 ٪).

نفقات التسيير

بلغت الاعتمادات المفتوحة للنفقات في إطار قانون المالية ما قدره 124.293,64 مليون درهم أدخلت عليها تغييرات على مستوى التحملات المشتركة (14 مليار درهم) كاعتماد إضافي لدعم نفقات المقاصة وعلى مستوى أموال المساعدة (21,60 مليون درهم) لتصبح الاعتمادات النهائية 138.315,24 مليون درهم. أي بزيادة قدرها 11,28٪ .

أما بخصوص نفقات التسيير المنجزة فقد بلغت 140.893,91 مليون درهم مقابل 105.122,97 مليون درهم برسم سنة 2007. مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 24,55 ٪ بعدما سجلت السنة الماضية انخفاضا نسبته 7,32 ٪.

وتتوزع نفقات التسيير المنجزة كما يلي :

جدول رقم 7: توزيع نفقات التسيير المنجزة (بملايين الدراهم)

أصناف نفقات التسيير	2007	2008	نسبة الارتفاع
نفقات الموظفين و الأعـــوان	66.694,63	70.287,98	5,39 %
التحملات المشتركة	27.003,52	49.444,14	83,10 %
المعدات والنفقات المختلفة	18.989,13	20.618,34	8,58 %
القائمة المدنية ومخصصات السيادة	438,46	543,46	23,95 %
المجموع	113.125,74	140.893,91	24,55 %

المصدر: الحساب العام للمملكة برسم سنتي 2007 و 2008.

ويلاحظ أن الإرتفاع هم أساسا النفقات المتعلقة بالتحملات المشتركة (22,44 مليار درهما) ونفقات الموظفين والأعـــوان (3,59 مليار درهما).

نفقات الاستثمار

بلغت الإعتمادات المفتوحة 36.071,96 مليون درهم مقابل25.957,66 مليون درهم سنة 2007، مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 38,96 ٪.

وقد بلغت الإعتمادات النهائية برسم هذه السنة ما قدره 49.128,23 مليون درهم بعد إضافة اعتمادات الأداء المرحلة عن السنة المالية الماضية (11.007,19 مليون درهم) وأموال المساعدة (2.049,08 مليون درهم).

أما بالنسبة للنفقات المنجزة فقد بلغت 35.752,74 مليون درهم مقابل 26.342,98 مليون درهم سنة 2007، أي بنسبة ارتفاع قدرها 35,72 ٪.

ويلاحظ أن خمسة وزارات فقط استحوذت على 72,89٪ من نفقات الاستثمار، ويتعلق الأمر بالوزارات التالية:

جدول رقم 8: أهم القطاعات المتدخلة في مجال الاستثمار (بملايين الدراهم)

المرافق الوزارية	النفقات	النسبة المأوية
وزارة المالية و الخوصصة - التكاليف المشتركة	12 127,78	33,92%
إدارة الدفاع الوطني	5 087,07	14,23%
وزارة التجهيز و النقل	3 510,28	9,82%
وزارة التربية الوطنية و التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمـــي	2 926,65	8,19%
وزارة الطاقة والمعادن و الماء و البيئة	2 408,72	6,74%
باقي الوزارات والمصالح	9 692,24	27,11%
الـــمجمـــوع	35 752,74	100,00%

المصدر: الحساب العام للمملكة برسم سنة 2008.

وإذا كانت نسبة استهلاك الإعتمادات النهائية قد سجلت مستوى لا بأس به (72,77 ٪) ، فإن ذلك يخفي مفارقة في نسبة الإستهلاك من وزارة إلى أخرى، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم 9: معدل استهلاك اعتمادات الإستثمار (بملايين الدراهم)

الفصول	القطاعات الوزارية او المؤسسات	الإعتمادات النهائية	النفقات	نسبة الإنجاز
1.2.2.0.0.12.000	وزارة الصحة	2 680,62	1 342,45	50,08%
1.2.2.0.0.13.000	وزارة الاقتصاد و المالية	784,04	392,51	50,06%
1.2.2.0.0.45.000	المندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر	241,90	120,12	49,66%
1.2.2.0.0.29.000	وزارة الثقافة	279,16	132,55	47,48%
1.2.2.0.0.33.000	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بتحديث القطاعات العامة	39,35	18,53	47,08%
1.2.2.0.0.50.000	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالجالية المغربية المقيمة بالخارج	10,00	4,60	46,02%
1.2.2.0.0.08.000	وزارة الداخلية	816,07	1 703,97	44,65%
1.2.2.0.0.43.000	مجلس المستشارين	16,90	7,20	42,62%
1.2.2.0.0.31.000	وزارة التشغيل والتكوين المهني	571,03	223,86	39,20%
1.2.2.0.0.42.000	المندوبية السامية للتخطيط	130,22	45,55	34,97%
1.2.2.0.0.05.000	المحاكم المالية	50,58	16,79	33,19%
1.2.2.0.0.06.000	وزارة العدل	1 206,41	320,93	26,60%
1.2.2.0.0.23.000	وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية	681,73	173,14	25,40%
1.2.2.0.0.07.000	وزارة الشؤون الخارجية والتعاون	204,31	36,68	17,95%

المصدر:الحساب العام للمملكة والحسابات الإدارية للقطاعات المعنية برسم سنة 2008

نفقات الدين العمومي

سجلت نفقات الدين العمومي تطورا بالمقارنة مع كل من الناتج الداخلي الخام ونفقات الميزانية العامة. فمن الناحية الأولى يشار إلى أن حجم مديونية الخزينة عرف تطورا نسبة إلى الناتج الداخلي الخام خلال السنوات المالية 2003 إلى 2008، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

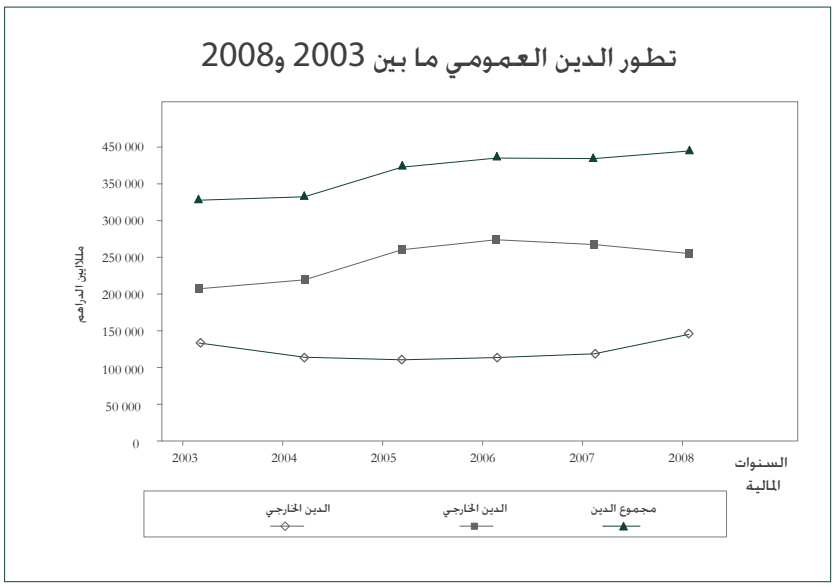
جدول رقم 10: تطور الدين العمومي ما بين 2003 و2008 (بملايين الدراهم)

السنة المالية	الناتج الداخلي الخام	الدين الخارجي		الدين الداخلي		مجموع الدين العمومي	
		المبلغ	نسبة الدين الخارجي إلى الناتج الداخلي الخام	المبلغ	نسبة الدين الداخلي إلى الناتج الداخلي الخام	المبلغ	نسبة مجموع الدين إلى الناتج الداخلي الخام
2003	477 021	126 024	26,4%	211 590	44,4%	337 614	70,78%
2004	505 015	115 310	22,8%	224 077	44,4%	339 387	67,20%
2005	527 679	115 871	22,0%	258 471	49,0%	374 342	70,94%
2006	577 344	115 927	20,1%	266 066	46,1%	381 993	66,16%
2007	615 373	122 043	19,8%	263 832	42,9%	385 875	62,71%
2008	688 843	133 557	19,4%	257 547	37,4%	391 104	56,78%

المصدر: المندوبية السامية للتخطيط و مديرية الخزينة و التمويلات الخارجية

ويتبين من هذه المعطيات أن حجم الدين العمومي تراجع نسبة إلى الناتج الداخلي الخام. حيث إنه و بالرغم من كون حجم المديونية عرف نموا مطردا من سنة إلى أخرى بمعدل 3,17٪ سنويا إلا أن هذا النمو يبقى دون متوسط نمو الناتج الداخلي الخام (8,88٪) . وهكذا، انخفض ثقل المديونية من 70,78٪ من الناتج الداخلي الخام سنة 2003 إلى 56,78٪ خلال السنة المالية 2008 .

ويلاحظ التنامي المضطرد لحصة الدين الداخلي على حساب الدين الخارجي، هذا الأخير الذي تراجعت نسبته من 37,33٪ من الدين العمومي سنة 2003 إلى 34,15٪ خلال السنة المالية 2008.



ومن ناحية أخرى فقد عرفت نفقات الدين العمومي تطورا بالمقارنة مع نفقات الميزانية العامة. إذ يلاحظ أن نسبة نفقات خدمة الدين العمومي إلى مجموع نفقات الميزانية العامة قد عرفت، خلال هذه السنة المالية، تحسنا جد ملحوظ. فبعد أن عرفت هذه النسبة منحى تصاعديا خلال سنتي 2006 و2007 ، فقد سجلت هذه السنة نسبة منخفضة كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم 11: تطور نفقات الدين العمومي خلال السنوات المالية 2003 إلى 2008 (بملايين الدراهم)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
نفقات خدمة الدين	44 300,27	40 623,88	39 566,10	44 290,81	60 801,55	46 984,43
مجموع نفقات الميزانية العامة	140 769,84	142 840,65	171 704,49	171 389,06	200 270,27	223 631,08
نسبة نفقات خدمة الدين إلى مجموع نفقات الميزانية العامة	31,47%	28,44%	23,04%	25,84%	30,36%	21,01%

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008.

2. الحسابات الخصوصية للخزينة

فاقت موارد الحسابات الخصوصية للخزينة المحصلة خلال سنة 2008 التقديرات المتضمنة بالقانون المالي، حيث بلغت 52.322,64 مليون درهم مقابل توقعات حددت في 41.525,78 مليون درهم، أي بنسبة تحصيل قدرها 126,00 %.

بالنسبة لموارد الحسابات المرصدة لأمور خصوصية، فإنها تمثل 78,69 ٪ من مجموع الموارد المحصلة للحسابات الخصوصية للخزينة مقابل 79,24 ٪ برسم سنة 2007. وتمثل موارد حساب "حصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة" 44,61 ٪ من مجموع هذه الموارد، تليها موارد"الصندوق الخاص لتمويل برامج اجتماعية واقتصادية" و"الحساب الخاص باستبدال أملاك الدولة" على التوالي بنسب 8,17 ٪ و 7,64٪.

بالنسبة لموارد حسابات النفقات من المخصصات، فإنها تمثل نسبة 19,60٪ من مجموع موارد الحسابات الخصوصية للخزينة مقابل 13,02٪ برسم سنة 2007 . وتشكل موارد "حساب اشتراء وإصلاح معدات القوات المسلحة الملكية " نسبة 95,92 ٪ من مجموع هذه الموارد.

وبالموازاة مع ذلك ، بلغت التحملات ما قدره 40.712,73 مليون درهم، وهو مبلغ أقل مما كان متوقعا (41.354,90 مليون درهم (أي بنسبة إنجاز بلغت 98,45 %.

بالنسبة لتكاليف الحسابات المرصدة لأمور خصوصية، فإنها تمثل نسبة 83,20 ٪ من مجموع تكاليف الحسابات الخصوصية للخزينة. وتمثل التكاليف المتعلقة بحساب "حصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة" نسبة 41,40 ٪ من مجموع تكاليف هذا الصنف؛ يليها "الصندوق الخاص لتمويل برامج اجتماعية واقتصادية" بنسبة 9,77 ٪.

بالنسبة لصنف حسابات النفقات من المخصصات، فإنها تمثل 16,64 ٪ من مجموع تكاليف الحسابات الخصوصية للخزينة. وتمثل التكاليف الخاصة بحساب " اشتراء وإصلاح معدات القوات المسلحة الملكية" و"صندوق المديرية العامة للدراسات والتوثيق" N على التوالي نسب 88,97 ٪ و10,93٪ من مجموع تكاليف هذا الصنف.

3. مصالح الدولة المسيرة بصورة مستقلة

توقع قانون المالية موارد استغلال قدرها 1.370,44 مليون درهم، بينما بلغت التقديرات النهائية 2.698,81 مليون درهم، وبلغت الموارد المحصلة 3.205,18 مليون درهم، أي بنسبة تحصيل قدرها 118,76 ٪.

ويستخلص من تحليل المعطيات المتوفرة أن:

- أزيد من 60٪ من هذه الموارد هي نتاج مرافق تابعة لأربع وزارات فقط، وزارة الصحة (26٪)، وزارة التجهيز والنقل (23٪)، إدارة الدفاع الوطني (11٪)، وأخيرا وزارة الداخلية (8٪)؛
- الموارد المحصلة فاقت التقديرات الأولية في بعض الأحيان بنسب جد مهمة، الأمر الذي يدفع إلى طرح أكثر من

علامة استفهام حول نجاعة الأسلوب المتبع في تحديد المبالغ المُتوقعة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بالمرافق التالية:

جدول رقم 12: قائمة مرافق الدولة التي سجلت نسب تحصيل عالية جدا بالمقارنة مع التقديرات (بملايين الدراهم)

المرافق	تقديرات قانون المالية	الموارد المحصلة	نسبة التحصيل إلى التقديرات الأولية
مرافق الدولة التابعة للأمانة العامة للحكومة	9,80	90,86	827%
مرافق الدولة التابعة وزارة التجهيز والنقل	120,30	730,57	507%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الشؤون الخارجية	18,00	82,97	361%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الداخلية	58,00	243,17	319%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الطاقة و المعادن والماء والبيئة	53,26	151,51	184%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الإقتصاد والمالية	43,50	119,04	174%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الفلاحة و الصيد البحري	50,74	138,50	173%

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

وبخصوص نفقات الاستغلال فقد حدد القانون المالي السقف الأصلي في 1.368,94 مليون درهم؛ في حين بلغت الإعتمادات النهائية 2.447,34 مليون درهم . أما النفقات المنجزة فلم تتجاوز مبلغ 1.483,41 مليون درهم. أي بمعدل استهلاك قدره 60,61٪.

أما فيما يتعلق بموارد الاستثمار المحصلة فقد سجلت إنخفاضا ملحوظا بالمقارنة مع التقديرات النهائية. حيث بلغت 858,66 مليون درهم مقابل 1.169,62 مليون درهم.

واستنادا إلى المعطيات التوفرة يلاحظ أن:

- مرافق تابعة لثلاث وزارات فقط استأثرت بأزيد من 75٪ من هذه الموارد: وزارة التجهيز والنقل (46٪)، وزارة الفلاحة و الصيد البحري (19٪) ، وأخيرا وزارة الإقتصاد والمالية (10٪) ؛
- الموارد المحصلة تجاوزت في كثير من الأحيان التقديرات الواردة بقانون المالية بنسب جد مهمة. وهو ما يفرغ قانون المالية من دوره كأداة توقع وترخيص للموارد والتكاليف ضمن توازن اقتصادي ومالي مُحدد. (الفصل1 من القانون التنظيمي رقم 07-98 المتعلق بقانون المالية) ، ويورد الجدول التالي بعضا من هذه المرافق على سبيل المثال:

جدول رقم 13: قائمة مرافق الدولة التي سجلت نسب تحصيل عالية جدا بالمقارنة مع التقديرات (بملايين الدراهم)

المرافق	تقديرات قانون المالية	الموارد المحصلة	نسبة التحصيل إلى التقديرات الأولية
مرافق الدولة التابعة للمندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر	0,4	18,14	4435%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الفلاحة و الصيد البحري	7,84	161,71	1963%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الإقتصاد والمالية	13	88,98	584%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الإسكان و التعمير والتنمية المجالية	6	23,87	298%

مرافق الدولة التابعة للمندوبية السامية للتخطيط	15,7	39,69	153%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الصحة	14,5	35,93	148%
مرافق الدولة التابعة وزارة التجهيز والنقل	192,7	395,7	105%
مرافق الدولة التابعة لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية	9,34	18,65	100%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الطاقة و المعادن والماء والبيئة	30,57	7,3	-76%
مرافق الدولة التابعة لوزارة الداخلية	0	43,48	--

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2008

أما نفقات الاستثمار المنجزة فقد بلغت 281,22 مليون درهم مقابل اعتمادات نهائية قدرها 1.163,44 مليون درهم ، بنسبة إنجاز ضعيفة قدرها 24,17 %.

يستخلص من تحليل المعطيات المقدمة أن نسب إنجاز نفقات الاستثمار اتسمت بالضعف، إذ سُّجلت أعلى نسبة (54.69 ٪ على مستوى مرافق الدولة التابعة لوزارة الطاقة و المعادن والماء والبيئة، بينما سجلت أدنى نسبة على مستوى المرافق التابعة لوزارة التجهيز والنقل) 14,94 ٪) ولوزارة الفلاحة والصيد البحري) 16,02 ٪).

II. تغيير مخصصات الميزانية

خضعت المخصصات الأولية للميزانية العامة للدولة كما وافق عليها البرلمان تغييرات كبيرة همت العمليات المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 14: تدبير ترخيصات الميزانية (بملايين الدراهم)

العمليات	المبلغ
ترحيل الاعتمادات من 2007 إلى 2008	11.007,19
أموال المساعدة	2.070,69
الاقتطاعات من فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية	3.064,95
(التحويلات داخل الفصول (غير المعنية بشمولية الإعتمادات	6.834,45
تجاوز الإعتمادات	6.560,42
إلغاء الإعتمادات	7.009,72
المجموع	36.547,42

المصدر: مشروع قانون التصفية برسم سنة 2008 ومديرية الميزانية لدى وزارة الاقتصاد والمالية

1. ترحيل الاعتمادات

بلغت قيمة الإعتمادات المرحلة إلى سنة 2008 ما مجموعه 11.007,19 مليون درهم مقابل 9.499,73 درهم عن سنة 2007 أي بزيادة قدرها 15,87٪ ، و هو ما يمثل 29,01٪ من الإعتمادات المفتوحة برسم ميزانية الاستثمار لسنة 2007.

ويلاحظ أن 77,5٪ من مجموع الإعتمادات المرحلة سجلت على مستوى ثمانية وزارات فقط ، ويتعلق الأمر بوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (13,70٪)، ووزارة الداخلية (13,17٪)، ووزارة الصحة (12,17٪).

ووزارة التجهيز والنقل (9,16٪)، وزارة العدل (7,92٪)، وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة (7,38٪)، إدارة الدفاع الوطني (7,36٪) وأخيرا وزارة الفلاحة والصيد البحري (6,64٪).

و تجدر الإشارة إلى أن المجلس قام السنة الماضية بتحرياته على مستوى بعض الوزارات من أجل استجلاء أسباب الترحيل وطبيعة الإلتزامات المرتبطة بها والسنوات المالية التي ترجع إليها وكذا نسبة الإنجاز. وقد تم تسجيل كثير من الملاحظات أهمها:

- ضعف نظام تتبع الترحيلات، إذ أن غالبية الآمرين بالصرف لم يتمكنوا من إعداد البيانات المطلوبة بكيفية دقيقة وهو ما ينم عن غياب آليات تتبع إنجاز مشاريع و برامج الاستثمارات العمومية ؛
- عدم الإدلاء بالأسباب الكامنة وراء ترحيل الإعتمادات بشكل كامل، إذ أن الآمرين بالصرف لم يدلوا بالمعلومات المطلوبة حسب كل التزام (آجال التنفيذ و طبيعة النفقات ونسبة التنفيذ..الخ.)؛
- عدم التنفيذ الكلي لبعض الالتزامات موضوع الاعتمادات المرحلة؛ وهو ما يمكن من القول بان الالتزامات في مثل هذه الحالات، لا تستجيب بالأساس لهدف محدد أو ضرورة معينة أو ملحة بقدر ما يتعلق الأمر بالرغبة في استهلاك الإعتمادات؛
- عدم القيام بتخفيض الالتزامات المتعلقة بالاعتمادات المتبقية .

2. أموال المساعدة

بلغ مجموع أموال المساعدة المقيدة في إطار الميزانية العامة للدولة برسم سنة 2008، ما قدره 2.070,69 مليون درهم، مقابل 2.628,31 مليون درهم سنة 2007، أي بانخفاض قدره 21,22 ٪.

يلاحظ أن أزيد من 70٪ من هدا المبلغ تم منحه من طرف الإتحاد الأوروبي ووزارة الإقتصاد والمالية (مديرية الأملاك المخزنية)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 15: قائمة المانحين (بملايين الدراهم)

الطرف المانح	المبلغ	النسبة
الإتحاد الأوروبي	739,61	35,72%
مديرية الأملاك المخزنية	721,54	34,85%
صندوق الحسن الثاني للتنمية الإقتصادية الإجتماعية	176,10	8,50%
الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات	160,00	7,73%
شركة مرشيكة المتوسط	120,00	5,80%
جماعات محلية	78,97	3,81%
الوكالة الفرنسية للتنمية	34,91	1,69%
شركة التهيئة العمران	30,00	1,45%
مانحون آخرون	9,56	0,46%
المجموع	2 070,69	100,00%

وبالنظر إلى القطاعات الوزارية المستفيدة يتضح أن:

- وزارتين اثنتين استأثرتا بنسبة 67,44٪ من مجموع أموال المساعدة، ويتعلق الأمر بوزارة الإقتصاد و المالية - التكاليف المشتركة(34,85%) ووزارة التجهيز و النقل .(32,59%)
- 98,96 ٪ من أموال المساعدة همت نفقات الإستثمار لوحدها والتي سجلت بدورها انخفاضا قدره 17,29٪ مقارنة مع السنة الماضية؛
- مجموع أموال المساعدة المدرجة ضمن نفقات التسيير بلغ 21,60 مليون درهم مقابل 150,75مليون درهم عن سنة 2007 مسجلة بذلك انخفاضا قدره 85,67 ٪. كل هذه المبالغ همت فصلً"المعدات و النفقات المختلفةً، بينما لم يسجل هذه السنة أي مبلغ بفصل "الموظفين والأعوان".

ومن جهة أخرى، يلاحظ أن اعتمادات تم إدراجها ضمن أموال المساعدة رغم أنه تم دفعها من طرف هيآت تدخل ضمن تفرعات الدولة ، ويتعلق الأمر بمديرية الأملاك المخزنية وهي مديرية تابعة لوزارة المالية والإقتصاد، و "صندوق تحديث الإدارة العمومية" وهو حساب مرصد لأمور خصوصية. وبالتالي فإن هذه الأموال لم تُدفع من قبل أشخاص معنويين أو طبيعيين منفصلين عن الدولة. وعليه فإن اللجوء إلى أموال الدولة للمساهمة مع أموال الدولة ذاتها في نفقات ذات مصلحة عامة إنما يعتبر تحويلا للإعتمادات بين الفصول، وهو ما لم يتم ترخيصه من قبل النصوص القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

3. الاقتطاعات من فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية

بلغ مجموع الاقتطاعات من فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية خلال السنة المالية 2008 ما قدره 3.064,95 مليون درهم مقابل 3.271,95 مليون درهم خلال سنة 2007، أي بانخفاض قدره 6,32 ٪.

ويتبين من نوعية المبالغ المقتطعة والأطراف المستفيدة أن:

- هذه الاقتطاعات تتوزع بين التحملات المشتركة والمعدات والنفقات المختلفة على التوالي بنسبة 51,90٪ و 47,58 ٪.من مجموع الإعتمادات المتوفرة بهذا الفصل؛
- 91,63 ٪ من مجموع مبالغ الاقتطاعات استفادت منها ثلاثة وزارات، ويتعلق الأمر بوزارة المالية والخوصصة - التحملات المشتركة)51,90 (% ووزارة الداخلية)21,76%(وأخيرا الوزارة الأولى)17,97%(.

4. تحويل الاعتمادات

تحول الاعتمادات عادة طبقا لمقتضيات المادة 17 من المرسوم رقم2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية أو استنادا إلى مقتضيات المادة 17 مكرر من نفس المرسوم، وهو ما اصطلح عليه بشمولية الاعتمادات.

فإستنادا إلى المادة 17 من المرسوم السالف الذكر، تم القيام بتحويل مجموعة من الإعتمادات تحت إشراف و تتبع وزارة المالية، بلغ مجموعها هذه السنة ما قدره 6,83 مليار درهم مقابل 4,41 مليار درهم برسم السنة الماضية، أي بزيادة قدرها 54,88 ٪. وتتوزع كما يلي:

جدول رقم 16 : تحويل الإعتمادات في إطار المادة 17 (بملايين الدراهم)

الفصول	التحويلات			
	بين المواد	بين الفقرات	بين السطور	المجموع
التسيير				
الموظفون والأعوان	27,38		92,53	119,92
المعدات والنفقات المختلفة	1 411,48	166,99	182,65	1 761,13
التكاليف المشتركة		464,44		464,44

النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية			250,00	250,00
الإستثمار				
القطاعات الوزارية				
- إعتمادات الأداء	1 208,08	513,20	363,63	2 084,90
- إعتمادات الإلتزام	736,02	136,12	108,04	980,18
التكاليف المشتركة (إعتمادات الأداء)		471,39	702,50	1 173,89
المجموع	**3 382,96**	**1 752,14**	**1 699,35**	**6 834,45**

المصدر: مديرية الميزانية لدى وزارة الاقتصاد والمالية

ويستخلص من المعطيات المتوفرة أن:

- تغيير المخصصات المدرجة في المواد (المديريات المركزية، المصالح الخارجية،...) مثلت ٪49,50 من مجموع التحويلات، بينما شكل تغيير المخصصات المدرجة في الفقرات (نوعية النفقة) والسطور (تفصيل النفقة) ٪25,64 و٪24,86 على التوالي؛
- ما يقارب نصف مجموع هذه التحويلات هو من فعل خمس وزارات فقط، ويتعلق الأمر بالوزارات التالية: وزارة الصحة (٪16,58) ، ووزارة الداخلية (٪9,49)، ووزارة الفلاحة والصيد البحري (٪8,68)، ووزارة الطاقة والمعادن و الماء و البيئة (٪7,33) وأخيرا إدارة الدفاع الوطني (٪6,63)؛
- وزارتين إثنتين فقط قامتا بأكثر من ٪80 من مجموع التحويلات الواردة على مستوى الإعتمادات المخصصة للأعوان و الموظفين، و هما وزارة الداخلية (٪43,98) وإدارة الدفاع الوطني (٪36,83)؛
- ما يقارب ثلاثة أرباع التحويلات المتعلقة بالمعدات و النفقات المختلفة ، قامت بها ثلاثة قطاعات وزارية فقط، تتصدرها وزارة الصحة بنسبة ٪47,82، تليها إدارة الدفاع الوطني بنسبة ٪15,59 وأخيرا وزارة الداخلية بنسبة ٪10,28؛
- ستة قطاعات وزارية قامت بما يناهز ٪74 من التحويلات على مستوى ميزانية الإستثمار، ويتعلق الأمر بوزارة الفلاحة والصيد البحري (٪16,81)، ووزارة الطاقة والمعادن و الماء و البيئة (٪16,27)، ووزارة الداخلية (٪13,53)، ووزارة الصحة (٪9,30) ، ووزارة العدل (٪9,20) وأخيرا وزارة التجهيز والنقل (٪8,92)؛

أما فيما يخص تحويل الاعتمادات وفقا للمادة 17 مكرر، فقد اتضح أنه بالرغم من شبه تعميم مبدأ شمولية(2) الاعتمادات على جميع القطاعات الوزارية، إلا أنه لم يشمل جميع أنماط الميزانيات و الفصول، و هكذا، نجد أن أغلبية السطور داخل الميزانية العامة و الحسابات الخصوصية و مرافق الدولة المسيرة بطريقة مستقلة لم تستفد من هذه المرونة ، و هو ما يقلل من أثر هذه المنهجية على تحديث و تسريع تنفيذ النفقات العمومية و الرفع من فعاليتها.

ومن ناحية أخرى فقد لوحظ أن:

- من بين ثلاثين قطاعا وزاريا أدلى عشرون آمرا بالصرف بالبيانات التلخيصية المتعلقة بالاعتمادات التي تم تحويلها بين السطور خلال سنة 2008 إلى وزارة المالية؛
- المجلس لم يتوصل بأي تقرير حول الفعالية المنصوص عليه بالمادة 17 مكرر من المرسوم رقم2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية كما تم تغييره تتميمه؛
- المجلس لم يتوصل بما يفيد تقييم هذه الإصلاحات من طرف مصالح وزارة المالية و هي عملية من شأنها أن ترصد مكامن الضعف و الأسباب وراء عدم مواكبة القطاعات الوزارية لهذه الإصلاحات الهامة.

2 - المادة 17 مكرر من المرسوم رقم2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية كما تم تغييره و دورية الوزير الأول رقم E/483 بتاريخ 28 فبراير 2002 بشأن التحويلات ما بين السطور داخل نفس الفقرة.

5. تجاوز الاعتمادات

بلغت تجاوزات الاعتمادات بالنسبة للميزانية العامة للدولة برسم سنة 2008 ما قدره 6.560,42 مليون درهم ، مقابل 7.741,35 مليون درهم سنة 2007 ، أي بانخفاض قدره 15,25٪. وقد تم فتح اعتمادات تكميلية لتغطية هذه التجاوزات. وتتوزع بين نفقات التسيير (5.555,85 مليون درهم) والدين العمومي (1.004,57 مليون درهم).

يشار من جهة إلى أنه مقارنة بالسنة الماضية، فقد سجل مبلغ التجاوزات المسجلة على مستوى التسيير انخفاضا قدره 22,72٪. ومن جهة ثانية إلى أن كل الاعتمادات التكميلية المفتوحة، قد تم تخصيصها لفصل "الموظفين والأعوان". وفي هذا الصدد، يلاحظ أن 81,48 ٪ من مجموع الاعتمادات التكميلية المفتوحة برسم نفقات الموظفين والأعوان همت قطاعين اثنين فقط وهما وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (51,09٪) وإدارة الدفاع الوطني (30,39٪)

و تجدر الإشارة من ناحية أخرى إلى أن السنة المالية 2008 تميزت بفتح إعتمادات إضافية بمبلغ 14 مليار درهم برسم نفقات التسيير على مستوى الميزانية العامة، قيدت كاملة بالفصل المتعلق بالتكاليف المشتركة لدعم أثمنة الإستهلاك على مستوى صندوق الموازنة بالأساس.

و قد تم فتح هذه الإعتمادات بواسطة المرسوم رقم 2.08.361 (9 يوليو 2008) وفقا لأحكام المادة 43 من القانون التنظيمي رقم 7.98 لقانون المالية، صودق عليه بعد ذلك بواسطة المادة 26 من قانون المالية برسم السنة المالية 2009.

إلا أن مشروع قانون التصفية برسم سنة 2008 لم يفرق بين الإعتمادات المفتوحة على مستوى فصل التكاليف المشتركة و تلك التي تم تحويلها إلى هذا الفصل. و هكذا تم تقييد مبلغ 15,590 مليار درهم كتغيير للإعتمادات على مستوى هذا الفصل في حين أن 14 مليار منها لا يتعلق بتغيير للإعتمادات بل بفتح إعتمادات جديدة كان من الأجدر تبويبها بهذه الصفة توخيا للوضوح في تقديم الحسابات الختامية.

أما بالنسبة لنفقات الدين العمومي فقد بلغت التجاوزات ما قدره 1.004,57 مليون درهم، أي ما نسبته 15,31٪ من مجموع التجاوزات، وتتوزع ما بين الفوائد والعمولات بمبلغ 492,72 مليون درهم(2,59٪ من الاعتمادات المفتوحة). واستهلاك الدين العمومي متوسط وطويل الأجل بمبلغ 511,84 مليون درهم (1,77٪ من الاعتمادات المفتوحة)، وهمت على وجه الخصوص الدين الخارجي.

6. إلغاء الاعتمادات

إن الاعتمادات المفتوحة برسم سنة مالية محددة لا يجوز تحويلها إلى السنة المالية الموالية، غير أن اعتمادات الأداء المتوفرة برسم نفقات الاستثمار تم ترحيلها وفق الإجراءات المحددة تنظيميا ، وتم إضافتها لاعتمادات الأداء المفتوحة بحكم القانون المالي للسنة المعينة. بناء على ذلك، فقد تم اقتراح إلغاء اعتمادات بمبلغ 7.009,72 مليون درهم موزعة كالتالي:

جدول رقم17: الاعتمادات المقترحة للإلغاء (بملايين الدراهم)

	المبلغ	النسبة المأوية
الميزانية العامة للدولة	5 505,07	78,53%
التسيير	2 977,19	42,47%
- **نفقات الموظفين**	**2 217,43**	**31,63%**
- نفقات المعدات والنفقات المختلفة	506,04	7,22%
- التحملات المشتركة	158,67	2,26%
- النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية	95,05	1,36%

الاستثمار	**584,79**	**8,34%**
الدين العمومي	**1 943,09**	**27,72%**
- استهلاك الدين العمومي	403,58	5,76%
- فوائد وعملات	1 539,51	21,96%
مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة	**1 504,65**	**21,47%**
- الاستغلال	622,43	8,88%
- الاستثمار	882,22	12,59%
المجـــــمـــــوع	7 009,72	100,00%

المصدر: مشروع قانون التصفية برسم سنة 2008

وتثير هذه المعطيات الملاحظات التالية :

• على مستوى نفقات التسيير

- بالمقارنة مع السنة الماضية، سجلت اعتمادات التسيير الملغاة ارتفاعا بنسبة 91,76 ٪، حيث انتقلت من 1.552,54 مليون درهم إلى 2.977,19 مليون درهم؛
- على مستوى الميزانية العامة شكلت نفقات التسيير الملغاة ما نسبته 42,47 ٪ من حجم الاعتمادات الملغاة؛

• على مستوى نفقات الاستثمار

- حددت اعتمادات الأداء المتوفرة عند نهاية السنة المالية 2007 فيما يتعلق بنفقات الاستثمار من الميزانية العامة والملغاة بمقتضى المادة 43 من قانون المالية لسنة 2008 بمبلغ 584,79 مليون درهم و هو ما يمثل نسبة 8,34 ٪ من حجم الاعتمادات الملغاة. وتتصدر وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي ووزارة الفلاحة والصيد البحري قائمة المصالح والوزارات التي كانت اعتمادات الأداء المتوفرة لديها عند نهاية سنة 2007 موضوع إلغاء بمبلغ 154.861.277,73 درهم و 109.671.746,32 درهم على التوالي؛
- انتقل حجم اعتمادات الاستثمار الملغاة من 405,07 مليون درهم سنة 2007 إلى 584,79 مليون درهم سنة 2008، مسجلا بذلك ارتفاعا بنسبة 44,37 ٪.

• على مستوى نفقات الدين العمومي

بلغت الاعتمادات الملغاة برسم هذه السنة 1.943,09 مليون درهم،أي ما نسبته 27,72 ٪ من حجم الاعتمادات الملغاة؛ و تتوزع بين :

- الفوائد والعمولات بمبلغ 1.539,51 مليون درهم، وهو ما يشكل حوالي ٪8,08من الاعتمادات المفتوحة برسم قانون المالية ؛
- واستهلاك الدين العمومي متوسط وطويل الأجل بمبلغ 403,58 مليون درهم، وهو ما يشكل حوالي ٪1,40من الاعتمادات المفتوحة برسم قانون المالية.

الفصل السادس: الموارد و الأنشطة الإدارية للمحاكم المالية

1. الموارد المالية

بلغت ميزانية المحاكم المالية برسم سنة 2010 ما مجموعه 159.011.000,00 درهم موزعة بين ميزانية التسيير التي بلغت 103.366.000,00 درهم وميزانية الاستثمار التي وصلت إلى 55.645.000,00 درهم.

وتجدر الإشارة إلى أن نفقات الموظفين تمثل 65% من مجموع ميزانية التسيير بمبلغ يصل إلى 67.057.000,00 درهم. في حين تمثل التحملات المتعلقة ببند المعدات و نفقات أخرى نسبة 35% بمبلغ قدره 36.309.000,00 درهم.

وقد تم برسم ميزانية 2010 إحداث فقرة خصصت للأنشطة المتعلقة بالتصريح الإجباري بالممتلكات التي أنيطت حديثا بالمجلس الأعلى للحسابات و المجالس الجهوية للحسابات. و قد بلغت ميزانية التسيير المرصودة لهذه الأنشطة 7.000.000,00 درهم في حين بلغت ميزانية الاستثمار المتعلقة بها ما قدره 13.000.000,00 درهم.

و يبين الجدولان التاليان تطور الاعتمادات المرصودة للمحاكم المالية برسم السنتين 2009 و 2010 :

- ميزانية التسيير بالدرهم

نوع النفقات	2009	2010	التغييرات%
الموظفون	64.936.000	67.057.000	3,27
كراء وصيانات البنايات	3.205.160	3.700.160	15,44
نفقات الاتصال	1.345.00	2.195.000	63,20
الماء والكهرباء	1.450.000	1.650.000	13,79
العتاد و أثاث المكاتب	1.600.000	3.150.000	96,88
المحروقات وصيانة السيارات	2.150.000	3.130.000	45,58
نفقات النقل	7.260.000	10.060.000	38,57
نفقات أخرى	6.098.840	11.223.840	84,03
التدريب و التكوين	1.200.000	1.200.000	0
المجموع	89.245.000	103.366.000	15,82%

• **ميزانية التسيير** بالدرهم

نوع النفقات	2009	2010	التغييرات%
اقتناء الأراضي	3.000.000	3.000.000	0
إنشاء البنايات الإدارية	19.000.000	29.305.000	54,24
أشغال التهيئة و التركيب	4.000.000	4.000.000	0
الأتعاب	2.445.000	3.140.000	28,43
شراء العتاد و أثاث المكاتب	2.000.000	6.000.000	200

شراء السيارات	1.000.000	4.300.000	330
شراء عتاد الإعلاميات	2.000.000	5.000.000	150
نفقات أخرى	200.000	900.000	350
المجموع	33.645.000	55.645.000	65,93%

2. الموارد البشرية

خلال سنة 2010، بلغ العدد الإجمالي للقضاة والموظفين العاملين بالمحاكم المالية 487 من بينهم 303 قاضيا أي ما يعادل 62% من العدد الإجمالي لموظفيها. و قد بلغ عدد الملحقين القضائيين الذين يتابعون تدريبا لمدة سنتين بالمجلس 54 ملحقا.

أما فيما يخص توزيع قضاة و موظفي المحاكم المالية حسب الجنس، فتمثل النساء 17.38 % داخل هيئة القضاة و 41.11 % من مجموع الإداريين.

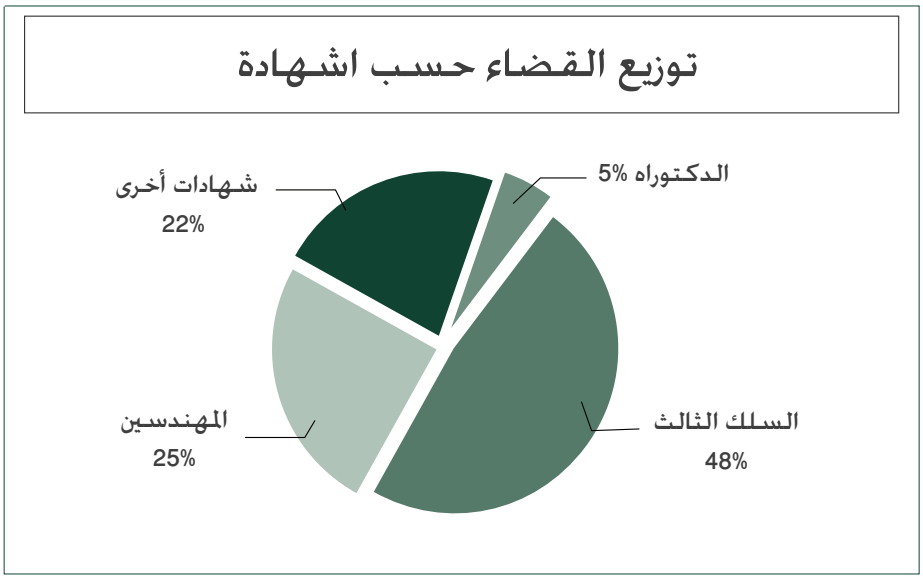
• هيئة القضاة

مكنت سياسة التوظيفات المتبعة من طرف المجلس الأعلى للحسابات من تخفيض متوسط أعمار قضاة المحاكم المالية إلى 41 سنة، علما أن 42 بالمائة من هؤلاء القضاة لم يبلغوا بعد سن الأربعين.

وفيما يتعلق بمقرات التعيين، تجدر الإشارة إلى أنه من العدد الإجمالي للقضاة، يزاول 118 قاض مهامه بمختلف المجالس الجهوية للحسابات.

أما بخصوص توزيع القضاة حسب التكوين، فتضم الهيئة قضاة ذوو تخصص قانوني واقتصادي ومالي بالإضافة إلى قضاة ذو تكوين أساسي في مجالات الهندسة.

ويتوزع القضاة حسب نوع الشهادات المحصل عليها كما يلي:



• الموظفون الإداريون

يعمل بالمحاكم المالية موظفون إداريون و تقنيون مكلفون بمهام إدارية متنوعة على مستوى مصالح الكتابة العامة والنيابة العامة والغرف بالمجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات.

ويظهر الجدول التالي توزيع الموظفين الإداريين للمحاكم المالية بحسب الدرجة:

الدرجة	العدد
أطر تقنية	34
أطر إدارية	65
أطر متوسطة	15
أعوان	70

التكويـــن

يعتبر المجلس الأعلى للحسابات أن تقوية الكفاءات المهنية للموارد البشرية يستلزم تكوينا خاصا يشمل إلى جانب المواد القانونية والمالية والمحاسبية مواد التدقيق وآليات تحليل وتقييم ومراقبة الأداء. وفي هذا الإطار، تم وضع برنامج لتكوين الملحقين القضائيين من طرف لجنة للتكوين عينها السيد الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات لهذه الغاية.

وقد تمحور هذا البرنامج برسم سنة 2010; والذي يستفيد منه 54 ملحقا قضائيا تم توظيفهم في فبراير 2009 وأكتوبر 2010 حول التكوين النظري والميداني.

- و تجدد الإشارة إلى أن الملحقين القضائين الذين يتابعون دراستهم النظرية والتطبيقية لمدة سنتين يجتازون إمتحان الكفاءة المهنية في نهاية تكوينهم.

• التكوين النظري

يهدف التكوين النظري إلى الرفع من مستوى معارف الملحقين القضائيين قصد تحقيق التجانس في مستوى الكفاءات وذلك عبر توفير تكوين أساسي وضروري لإنجاز المهام المستقبلية.

في سنة 2010، تضمن برنامج التكوين عشر وحدات شملت 34 مادة في التخصصات التالية: المواد القانونية والمالية والمحاسبة العمومية والمحاسبة الخاصة وتقنيات التدقيق وتحليل وتدبير المشاريع والأسواق المالية والإعلاميات وتحرير القرارات والتقارير وتقنيات التواصل واللغات...

وتستغرق المدة المخصصة لتأهيل الملحقين القضائيين حوالي تسعة أشهر حيث يخضعون لتقييم مداركهم في كل مادة من المواد المبرمجة.

• التكوين الميداني

يهدف التكوين الميداني إلى تعريف الملحقين القضائيين بتنظيم المجلس الأعلى للحسابات وطرق عمله وخصوصا الإطلاع على الواقع الميداني والظروف العملية لممارسة مهنة قاضي المحاكم المالية وفي هذا الصدد تابع الملحقون القضائيون تداريب ميدانية في غرف المجلس الأعلى للحسابات لمدة ثلاث تحت إشراف قضاة ومسؤولي الغرف.

أما فيما يتعلق بالتداريب الميدانية، فقد نظم المجلس دورات وزيارات ميدانية لفائدة الملحقين القضائيين بإدارات عمومية كالجمارك والخزينة العامة للمملكة ووزارة الداخلية، وبمقاولات عمومية ذات صيت وطني كالمكتب الوطني للكهرباء والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب وصندوق الإيداع والتدبير، بالإضافة إلى مكاتب التدقيق المستقلة وأجهزة للرقابة على المالية ببعض الدول الأجنبية كمحكمة الحسابات بفرنسا والمكتب الوطني للتدقيق بإنجلترا (NAO) ومكتب المحاسبة الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية (GAO).

• التكوين المستمر

أما بخصوص التكوين المستمر، فقد تم تنظيم مجموعة من الوحدات التكوينية لفائدة القضاة الذين يزاولون بمختلف

المحاكم المالية. ونخص بالذكر التنظيم المشترك بين المجلس الأعلى للحسابات والمعهد العالي للتجارة وتسيير المقاولات لتكوين في ديبلوم الماستر في شعبتي قانون الأعمال والتدقيق ومراقبة التسيير.

كما نظم المجلس في إطار التعاون مع محكمة الحسابات بفرنسا حلقات دراسية حول مواضيع محددة قام بتنشيطها مجموعة من الخبراء ذوي التجارب المهنية الطويلة.

3. التعاون الدولي

وعيا منه بأهمية وفوائد تبادل الخبرات والأفكار مع أجهزة عليا للرقابة بدول أخرى، واصل المجلس الأعلى للحسابات جهوده في مجال التعاون الدولي على المستويين الثنائي والمتعدد الأطراف.

➢ التعاون المتعدد الأطراف

على مستوى التعاون المتعدد الأطراف، تميزت سنة 2010 بالعديد من الأنشطة التي قام بها المجلس في إطار المنظمات التالية :

- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة و المحاسبة (الأنتوساي)

نظم المجلس الأعلى الأعلى للحسابات، بصفته رئيسا للجنة الإستراتيجية للأنتوساي المكلفة ببناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة عبر العالم، خلال الفترة ما بين 21 و23 فبراير 2010 بمراكش، الاجتماع الأول للجنة المديرية للتعاون بين الأنتوساي ومجموعة المانحين الدوليين، ويأتي هذا الاجتماع الذي تم عقده تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله عقب التوقيع في أكتوبر 2009 على مذكرة التفاهم بين الأنتوساي و15 مانحاً دولياً من بينها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والبنوك الجهوية للتنمية وكذا مجموعة من مؤسسات العون الإنمائي (وكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية USAID والوكالة الكندية للتنمية الدولية ACDI والوكالة النرويجية للتعاون من أجل التنمية (NORAD). و ترمي هذه الشراكة إلى وضع آلية جديدة من شأنها تمويل بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة على الصعيد الدولي.

كما شارك المجلس الأعلى للحسابات في الاجتماع السادس لمجلس إدارة لجنة بناء القدرات للأنتوساي الذي احتضنه مكتب المحاسبة الحكومية الأمريكي بين 30 يونيو وفاتح يوليوز 2010 بواشنطن.

وقد شارك الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات في الاجتماع الثاني للجنة التابعة للأنتوساي والمكلفة بالتفكير في الأزمة الاقتصادية والمالية الشاملة وذلك بدعوة من رئيسها السيد جيني دودارو المراقب العام بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد انعقد هذا الاجتماع بين 14 و16 شتنبر 2010 بمقر المكتب الوطني للتدقيق بالمملكة المتحدة (NAO).

فضلا عن ذلك، شارك المجلس في أشغال المؤتمر الدولي العشرين للأجهزة العليا للرقابة الذي انعقد بين 22 و27 نونبر 2010 والذي احتضنه مكتب التدقيق الوطني بجنوب إفريقيا بجوهانسبورغ. وقد قدم الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات خلال هذا المؤتمر حصيلة لجنة بناء القدرات التي ترأسها المغرب خلال الفترة ما بين 2007 و2010.

كما شارك المجلس الأعلى للحسابات بصفته عضواً في اللجنة التنفيذية لفريق عمل الأنتوساي المكلف بتدقيق البيئة (WGEA) في الاجتماع التاسع الذي انعقد بين 15 و18 فبراير 2010 بتنزانيا وبين 7 و11 يونيو 2010 بالصين. كما شارك في الاجتماع التاسع عشر لفريق عمل الأنتوساي المكلف بالتدقيق المعلومياتي (WGITA) بين 12 و17 أبريل 2010 ببيكين.

بالإضافة إلى ذلك، شارك المجلس في الاجتماع السابع للمكتب التنفيذي للجنة التابعة للإنتوساي والمكلفة بوضع معايير التدقيق المهنية التي انعقدت خلال الفترة ما بين 5 و7 ماي 2010 بكوبنهاكن.

- المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة (الأربوساي)

شارك المجلس الأعلى للحسابات في الاجتماع العاشر للجمعية العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة على المال العام (الأربوساي) الذي انعقد بديوان المحاسبة العام بالمملكة العربية السعودية بين 23 و27 اكتوبر 2010 بالرياض.

كما شارك المجلس أيضا في اجتماع التخطيط الاستراتيجي للعربوساي المنعقد بين 24 و31 مارس 2010 ببيروت. كما شارك في ندوتين حول تدقيق المخاطر وتدقيق المنظومة المعلوماتية في أبريل 2010.

- المنظمة الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة على المال العام (الأفروساي)

شارك المجلس الأعلى للحسابات في الاجتماع 43 لمجلس إدارة الأفروساي الذي انعقد في 5 غشت 2010 بلبروفيل بالغابون.

- مبادرة التنمية للأنتوساي (IDI)

فيما يتعلق بالتعاون مع مبادرة التنمية للأنتوساي. شارك المغرب في اجتماع مجلس إدارة هذه المنظمة الذي انعقد في 3 مارس 2010 بأوسلو.

-المنظمات الأخرى

• مجموعة العمل العالمية

شارك المجلس الأعلى للحسابات بسيدني في أشغال الدورة الحادية عشر لمجموعة العمل العالمية المنبثقة عن مجموعة الثمانية. وللإشارة فإن عضوية المجلس الأعلى للحسابات بمجموعة العمل هذه يعود إلى سنة 2005 وهي تمثل ناديا للتأمل والتفكير يضم أبرز المدققين العامين في العالم من أجل مناقشة الإشكاليات الإستراتيجية في مجال التدقيق العمومي.

• منظمة الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف)

احتضن المجلس الأعلى للحسابات للمملكة المغربية حلقة دراسية حول "مراقبة الدين العمومي" نظم لفائدة أعضاء منظمة الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (أيسكوف) بين 4 و6 أكتوبر 2010 بمدينة طنجة.

وقد شارك الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات بصفته رئيساً شرفياً للأيسكوف في ندوة رؤساء الأجهزة العليا للرقابة التي تنتمي لهذه المنظمة بين 13 و15 أكتوبر 2010 بموناكو.

• المنتدى المغاربي للتنسيق بين الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة

في إطار التعاون الجهوي، شارك المجلس الأعلى للحسابات في المؤتمر المغاربي للأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة المنعقدة بين 27 و29 أبريل 2010 بالجزائر. و قد نظمت هذه الندوة بتعاون مع الوكالة الألمانية GIZ وذلك حول موضوع "دور ومسؤولية المتدخلين في مراقبة الأداء".

➢ التعاون الثنائي

يتجلى هذا التعاون في تبادل المعلومات وإقامة دورات تكوينية وحلقات دراسية لفائدة قضاة المحاكم المالية بالتعاون مع الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة بالبلدان الصديقة.

• التعاون مع المحاكم المالية الفرنسية

يعقد المجلس الأعلى للحسابات مع المحاكم المالية الفرنسية علاقات منتظمة ومتميزة. إذ أن 18 من المدققين الجدد استفادوا من دورة تكوينية في الغرف الجهوية للحسابات الفرنسية.

وتجدر الإشارة إلى أن محكمة الحسابات بفرنسا أشركت قضاة من المجلس الأعلى للحسابات للمملكة المغربية في بعض عمليات المراقبة التي تندرج في إطار انتدابها من طرف بعض مؤسسات الأمم المتحدة للقيام بمهام مفوض الحسابات كالمنظمة العالمية للتجاة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ....

وفي إطار برنامج التكوين المستمر. نظم المجلس الأعلى للحسابات لفائدة قضاة المحاكم المالية حلقة دراسية حول تقييم

المشاريع العمومية المحلية، الذي قام بتنشيطها السيد ريمي جانير، رئيس الغرفة الجهوية للحسابات بشامبان - أردن بفرنسا وذلك في 14 يونيو 2010 .

• التعاون مع مؤسسات عليا للرقابة على المالية العامة بدول أخرى

استضاف المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2010 وفوداً من مؤسسات عليا للرقابة من دول صديقة، من بينها:

- وفد من محكمة الحسابات لبوركينافاسو في مهمة للدراسة والتكوين بين 09 و13 فبراير 2010.
- وفد روسي يترأسه الدكتور سيركي سطياتشي، رئيس غرفة الحسابات بالفيدرالية الروسية الذي حل بالمغرب خلال الفترة ما بين فاتح و 4 مارس 2010.
- وفد برازيلي يترأسه السيد إيسيراطان دينيزدي أكنيوار، الوزير ورئيس محكمة الحسابات بالبرازيل من 19 إلى 24 شتنبر 2010.
- وفد من إفريقيا الوسطى يترأسه السيد سيرج فيديل بيرو، الرئيس الأول لمحكمة الحسابات بأفريقيا الوسطى وذلك من 24 شتنبر إلى 2 أكتوبر 2010.
- وفد من مكتب التدقيق الوطني بالصين يترأسه السيد سون باوهو، مدقق عام مساعد وذلك من 31 أكتوبر إلى 2 نونبر 2010.
- وفد من مكتب التدقيق من المملكة الأردنية من 30 نونبر إلى 10 دجنبر 2010.

هذا وقد استفاد ثلاث قضاة من المحاكم المالية المغربية في 2010 من حلقات دراسية متخصصة نظمها مركز التكوين التابع للمدقق العام للهند في مجالات التدقيق المعلوماتي والمالي والقانوني.

كما احتضن مقر المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية حلقة دراسية حول "المراقبة المتقدمة للأنظمة المعلوماتية " والذي قام بتنشيطه السيد ماركو أنديرس، المدقق الخبير في تدقيق الأنظمة المعلوماتية لدى المحكمة الفدرالية للحسابات بألمانيا.

المشاركة في الندوات الدولية

شارك المجلس الأعلى للحسابات في الدورة الرابعة للندوة الدولية حول المالية العامة التي تم تنظيمها من طرف وزارة الاقتصاد والمالية بشراكة مع جمعية المؤسسة الدولية للمالية العمومية (FONDAFIP) والمجموعة الأوروبية للبحوث في مجال المالية العمومية (GERFIP) يومي 18 و19 شتنبر 2010. وقد تناولت هذه الندوة موضوع " الحكامة الحديثة للمالية العامة بالمغرب وفرنسا: أية آفاق"

كما تمت دعوة السيد الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات إلى حضورالدورة الخامسة للأيام الأوروبية للتنمية (JED) والتي نظمتها المفوضية الأوروبية بشراكة مع الرئاسة البلجيكية لمجلس الإتحاد الأوروبي، وذلك يومي 6 و7 دجنبر 2010 ببروكسيل.

الفهرس

الجزء الأول

مقدمة 7

القسم الأول : أنشطة المجلس الأعلى للحسابات 13

الفصل الأول : مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية 14

القطاعات الاقتصادية والمالية

شركة الخطوط الجوية الملكية المغربية 16

المكتب الوطني للماء الصالح للشرب 53

صندوق التجهيز الجماعي 211

مجلس القيم المنقولة 152

صندوق الضمان المركزي 171

مكتب الصرف 186

الوكالة الوطنية للموانئ 207

المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات 225

مكتب التسويق و التصدير 242

إدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة 264

مديرية الشؤون الإدارية والعامة بوزارة الاقتصاد والمالية 275

القطاعات الاجتماعية والإدارية

الوكالة الحضرية للدار البيضاء 289

الوكالة الحضرية لأكادير 311

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - وظائف الدعم - 338

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي- الوحدات الطبية - 370

المركز الاستشفائي ابن سينا - المديرية العامة ومستشفى ابن سينا - 386
الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الشاوية ورديغة 409
جامعة الحسن الثاني عين الشق الدار البيضاء 420
جامعة محمد الخامس أكدال - الرئاسة 439
عملية تصفية المصلحة المستقلة للإشهار 455
المعهد العالي للإعلام والتواصل 461
غرفتا الصنـــــاعة التقليدية بمراكش وآسفي 470

الفصل الثاني : تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات 484

الفصل الثالث: الأنشطة المتعلقة بالرقابة القضائية 488

الفصل الرابع : التصريح الإجباري بالممتلكات و مراقبة حسابات الأحزاب السياسية 493

الفصل الخامس: ملخص التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2008 496

الفصل السادس: الموارد و الأنشطة الإدارية للمحاكم المالية 514

أكتوبر 2011

10 زنقة التوت حي الرياض - الرباط
الهاتف : 00 67 57 37 05
الفاكس : 19 31 71 37 05

www.courdescomptes.ma